

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Ülo Mängel

TEENUSEPAKKUJA VALIKU KRITERIUMID RAAMATUPIDAMISTEENUSE
NÄITEL

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendaja: Andrus Kotri

Tartu 2015

Soovitan suunata kaitsmisele
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “....” 2015.a

Turunduse õppetooli juhataja Andres Kuusik

.....
(õppetooli juhataja allkiri)

Olen koostanud magistritöö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....
(Ülo Mängel)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Teenusepakkuja valiku teoreetilised käsitlused	10
1.1. Väärtus teenusepakkuja valiku alusena.....	10
1.2. Tarnija valiku kriteeriumid	15
1.3. Äriteenuse pakkuja valiku kriteeriumid	23
1.4. Ostuprotsess - teenusepakkuja valiku etapid.....	27
1.5. Teenusepakkuja valiku kriteeriumite integreeritud mudel.....	31
2. Empiiriline uuring raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriumitest.....	36
2.1. Uuringu meetoodika ja esmase kvalitatiivse uuringu tulemused.....	36
2.2. Kvantitatiivne uuring ja selle tulemused.....	40
2.3. Järeldused ja ettepanekud.....	51
Kokkuvõte	59
Viidatud allikad	64
Lisad.....	78
Lisa 1. Kokkuvõte raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriumitest.....	78
Lisa 2. Kokkuvõte intervjuudest	80
Lisa 3. Küsitlusankeet e-keskkonnas www.esurv.org	86
Lisa 4. Esialgne ankeetküsitlusvorm.....	91
Lisa 5. Küsitluse tulemuste korrastatud kokkuvõte (valikukriteeriumid).....	92
Lisa 6. Küsitluse tulemuste korrastatud kokkuvõte (infoallikad)	93
Lisa 7. Tarnija valiku kriteeriumid.....	94
Summary	97

SISSEJUHATUS

Tänapäeval keskenduvad ettevõtted üha enam põhitegevusele ning ostavad kõrvaltegevusi sisse spetsialiseerunud teenusepakkujalt. See puudutab eelkõige professionaalide poolt pakutavaid teenuseid, nagu näiteks juriidiliste toimingutega seonduv, kuid ka igapäevaseid bürootegevusi. Kõigi nende kohta kasutatakse ingliskeelses teadus- ning ärikirjanduses valdavalt terminit *professional services*. Kuigi selle termini alla kuuluvad traditsiooniliselt ka tarbijatele pakutavad professionaalide teenused nagu hambaarst, koristamine jm, käsitletakse käesolevas magistritöös ainult professionaalide poolt ärikeskkonnas osutatavaid teenuseid, mis on nõuandva iseloomuga ja mida pakuvad kvalifitseeritud spetsialistid. Viimaste kohta kasutab autor antud töös läbivalt mõistet “äriteenused”.

Varasemad autorid (nt Ellis 1997: 54) on paigutanud äriteenuse pakkujate valdkonna alla väga erineva eluala esindajad, mis tekitab probleeme valdkonna uurimisel. Seetõttu on mitmed uurijad asunud seisukohale, et (Babakus, Boller 1992: 253) sobilikud valikukriteeriumid sõltuvad konkreetsest teenusest. Magistrandi arvates tuleks neid seetõttu uurida pigem individuaalselt. Nii ongi käesolevas töös vaatluse alla võetud vaid üks äriteenuste valdkond – raamatupidamisteenused.

Äriühingu juhatusel lasub seadusega kohustus korraldada ettevõtte raamatupidamist ja ettevõtjal on põhimõtteliselt kolm valikut: kas teha ise, võtta tööle oma raamatupidaja või osta teenust sisse kvalifitseeritud teenusepakkujalt. Kõigil neil variantidel on positiivsed ja negatiivsed küljed. Kui ettevõtte juhil endal raamatupidamise alast pädevust või selle tegemise soovi ei ole ja ettevõtte tegevus ei ole ka nii mahukas, et tasuks raamatupidaja palgata, jääbki üle võimalus teenuse sisseostmiseks.

Turundusteooriast (nt Dodds, Monroe 1985, Zeithaml 1988 jt) on teada, et ostuotsus kujuneb kompromissina hinna ja kvaliteedi vahel ja see tehakse lähtuvalt tajutud väärtusest. Eksisteerivad objektiivsed ja subjektiivsed tegurid, mis koostoimes tekitavad

teenuse tajutud kvaliteedi ja tajutud väärtuse. Nende kaudu püüab teenuse ostja hinnata, kui palju antud teenusepakkuja teenus talle väärtust loob.

Raamatupidamisteenuse pakkuja valik on keeruline, kuna teenuse tegelik kvaliteet ja väärtus selguvad alles selle tarbimise käigus. Valik tuleb seetõttu langetada kaudsete märkide, faktide, tõendite ning teenuse ostja enese sisetunde järgi. Ettevõtte juht ei pruugi tunda raamatupidamisteenuse sisu, kuid ta suudab hinnata selle ostmisele kuluvat rahasummat ja võrrelda pakkumisi hinna alusel. Võib arvata, et sageli eelistatakse just odavama hinnaga teenust, mis ei pruugi aga olla piisavalt kvaliteetne.

Raamatupidamisteenus on aga ettevõtte toimimise seisukohalt kriitiline. Kõikvõimalikud eksimused, ebatäpsused ja hilinemised võivad kliendile kaasa tuua nii trahve riiklikul tasandil kui ka vaeleinvestusi ettevõtte juhtimises, mis kõik koos kui ka eraldi võetuna võivad halvimal juhul viia ettevõtte pankrotini. Samas võib teenusepakkuja heal tasemel professionaalsus anda klientetevõttele tegevuseelise. Korrektsed majandusarvestuse andmed ja asjakohased finantsalased soovitusel võimaldavad klientetevõttel teistest edukam olla. Esiolgu kõrgemana tajutav hind võib seeläbi luua teenuse osutamise käigus hoopis olulist lisaväärtust ostja jaoks. Ka West (1997: 2) märgib, et kuigi äriteenuste ostmine on riskantne ja kulukas, annab see samas ettevõttele võimaluse teenida suuremat kasumit.

Eelneva tõttu on oluline välja selgitada, millised määrke, fakte ja tõendeid kasutatakse potentsiaalsete raamatupidamisteenuse ostjate poolt ostuotsuse tegemisel ning teha kindlaks, millised neist on sealjuures olulisemad ja millised vähemolulisemad. Edaspidises töös kasutatakse nende kohta läbivalt terminit “teenusepakkuja valiku kriteeriumid” ja konkreetselt raamatupidamisteenusest rääkimise puhul “raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriumid”. Autorit huvitavad raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriumid olukorras, kus potentsiaalsel raamatupidamisteenuse ostjal ei ole konkreetse teenusepakkujaga eelnevat koostöökogemust.

Eesti ja raamatupidamisteenuse kontekstis ei ole autorile teadaolevalt sellist uurimust varem läbi viidud. Samuti on otseselt raamatupidamisteenust pakkuvate ettevõtete vali-

kut käsitlevad uuringuid äärmiselt vähe leida ka rahvusvahelisel tasandil, mis põhjendab sellise uurimuse vajalikkust veelgi.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on selgitada välja kriteeriumid, milledest lähtuvad Eesti ettevõtete omanik-juhid raamatupidamisteenuse pakkuja valikul. Selle eesmärgi saavutamiseks püstitab magistrant järgmised uurimisülesanded:

- 1) töötada läbi teemakohased kirjandusallikad;
- 2) tuua välja, millised on teaduskirjanduses kriteeriumid, milledele on võimalik tugineda raamatupidamisteenuse pakkuja valikul;
- 3) koostada empiirilise uuringu aluseks olev raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriumite süstematiseeritud loetelu;
- 4) valida uurimismeetod empiiriliseks uuringuks ja koostada uuringu valim;
- 5) viia läbi uuring ja selgitada välja olulised tegurid, millest lähtuvad raamatupidamisteenuse pakkuja valikul Eesti ettevõtete omanik-juhid;
- 6) analüüsida uuringu tulemusi;
- 7) kõrvutada saadud tulemusi teoreetiliste seisukohtadega ning teha ettepanekud ja lõppjäreldused.

Eesmärgist lähtuvalt koosneb magistritöö kahest peatükist. Esimeses neist käsitletakse töö teoreetilisi aspekte ja koostatakse raamistik empiiriliseks uuringuks. Teises peatükis viiakse läbi empiiriline uuring ning tehakse sellest kokkuvõtte ja järeldused.

Teoreetilise tagapõhja mitmekülgse huvides ja ka raamatupidamisteenuseid käsitleva kirjanduse nappuse tõttu on töös vajalik tugineda mitme teooriavaldkonna käsitlustele.

Et luua arusaam, milliseid kriteeriume ostuotsuse tegemisel üldse kasutatakse, võetakse töö teoreetilises osas esmalt vaatluse alla teenuse/toote ostjale väärtust loovad tegurid. Seejärel uuritakse, milliseid äriteenuse pakkuja valiku kriteeriumeid on võimalik leida äriteenuse pakkuja valiku alase kirjandusest ning milliseid tarnija valiku kriteeriumeid tarnija valiku alase kirjandusest.

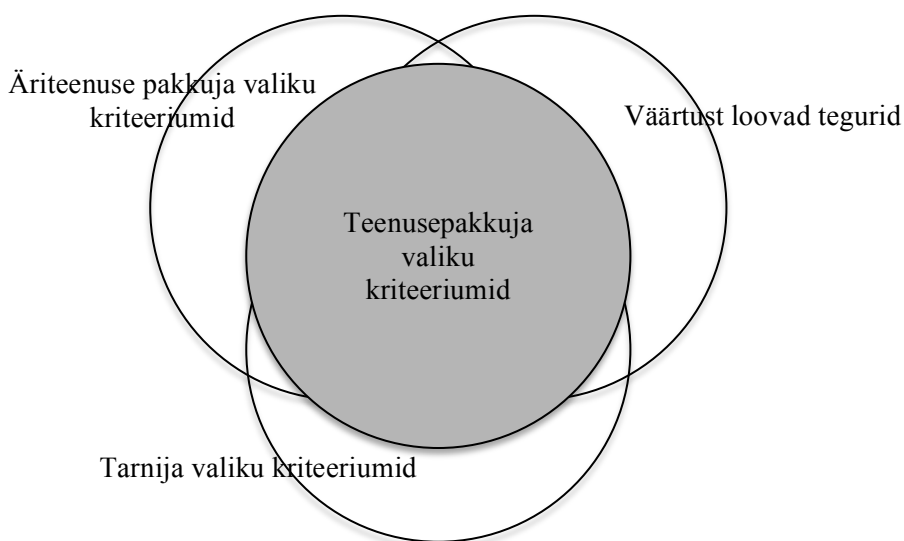
Ülevaade käesolevas magistritöös kasutatavatest teooriatest on ära toodud alljärgnevas tabelis 1.

Tabel 1. Teenusepakkuja valiku kriteeriumite alusteooriad

Teooria	Peamised autorid ja tööd	Kasutus antud töös	Tugevused	Nõrkused
Toote/teenuse väärtuse teemat käsitlev	Dodds, Monroe 1985; Zeithaml 1988	Väärtust loovad tegurid	Väärtust loovad tegurid, kasutatavad teenusepakkuja valiku kriteeriumitena.	Tarbija kontekst, sageli tootekeskne.
Äriteenuse pakkuja valikut käsitlev	Gummesson 1978, 1981; Maister 1983	Äriteenuse pakkuja valiku kriteeriumid	Äriteenuste keskne, enamasti ärikontekst.	Kriteeriume vähem kui teistes teooriates, mõnikord tarbijakeskne.
Tarnija valikut käsitlev	Dickson 1966	Tarnija valiku kriteeriumid	Palju kriteeriume, mis kasutatavad ka teenusepakkuja valikul, ärikontekst.	Tootmiskeskne, suurettevõtete põhine.

Allikas: autori koostatud.

Paljud neist kriteeriumitest on omavahel kattuvad ja magistritöö empiirilise osa uuringus kasutatav loetelu kujundatakse kokkuvõttena kõigi teooriaallikatest leitud kriteeriumite alusel, nagu on näha ka alljärgneval joonisel 1.



Joonis 1. Teenusepakkuja valiku kriteeriumite kujunemine (autori koostatud).

Nendes teooriates (välja arvatud äriteenuse pakkuja valik) käsitletakse nii teenuseid kui ka kaupu. Kuna uuemate käsitluste järgi on kõik teenused põhimõtteliselt käsitletavad toodetena (Hultman, Ek 2011: 177) või ka vastupidi (Vargo, Lusch 2004: 2), siis on sama loogika alusel omavahel võrreldavad ka käsitlused, mis uurivad toodete või teenuste valiku kriteeriume.

Töö empiiriline uuring teostatakse kahes etapis. Esimene on poolstruktureeritud intervjuu sihtgruppi kuuluvate ettevõtte omanikest juhtidega. Intervjuu vorm võimaldab kontrollida teooriate paikapidavust praktikas, leida küsitlusest puuduolevaid aspekte ja vahetu tagasiside abil testida selle sobivust ja arusaadavust. Intervjuude tulemuste põhjal korrigeeritakse ja täiendatakse küsitlusvormi.

Teises etapis viiakse sihtgrupi hulgas läbi kvantitatiivne uuring – ankeetküsitlus, mis koostatakse ja täidetakse e-keskkonnas. Kvantitatiivne vorm annab võimalikult mahuka alusandmestiku hilisemate järelduste tegemiseks. E-keskkond võimaldab levitada uurin-
gukutset võimalikult laialdaselt ja kiiresti ning saada algandmed kohe töötlemiseks sobival elektroonilisel kujul. Andmeid töödeldakse ning analüüsitakse tabelarvutusprogrammiga Microsoft Excel. Analüüsi tulemusi kasutatakse teooria ja empiirika sünteesis ning lõppjärelduste ja kokkuvõtete tegemisel.

Magistritöö empiirilise uuringu laiapõhjalisuse ja sihtgrupi hea piiritletuse huvides koostatakse uuringu valim ettevõtte omanikest, kes ise ka oma ettevõtet juhivad. Eesti statistika aastaraamatu (Eesti statistika ... 2014: 230–232) põhjal olid 2013. aastal Eesti ligi 113 tuhandest ettevõttest 106 tuhat kuni 10 töötajaga mikroettevõtted. On tõenäoline, et valdavat osa neist juhivad omanikud ise. Selliseid ettevõtteid moodustavad kõige suurema osa Eesti ettevõtete koguhulgast.

Omanikust juhi puhul on otsustajaks tema ise, samuti on omanikest juhtide otsustusmotiivid ilmselt homogeensemad kui suurettevõtete eri tasandite juhtide hulgas.

Uuringu tulemused on kasutatavad nii raamatupidamisteenuse pakkujate kui ostjate poolt. Uuring aitab neil ostuprotsessis olulisi kriteeriume paremini mõista ja oma tegevuses kasutada. Saadud tulemuste põhjal saavad ettevõttejuhid olla teadlikumad ja teha paremaid otsuseid, raamatupidamisteenuse pakkujatel aitab see aga oma teenust ja ettevõtet ostjate jaoks atraktiivsemaks muuta.

Kuna antud töös keskendutakse hetkele, mil raamatupidamisteenuse ostja ei ole veel teenust tarbima asunud, siis on vajalik seda teemat edaspidistes uurimistöödes edasi arendada ning välja selgitada, milliseid kriteeriume peetakse olulisteks teenuse tarbimise käigus, peale ostuotsuse tegemist. Saadud uuringutulemuste kõrvutamine aitaks

luua täielikuma pildi kogu raamatupidamisteenuse tarbimise protsessis toimuvast kõigi osapoolte jaoks.

Põhiprobleemid uuringuga võivad magistrandi arvates olla seotud põhiliselt kvantitatiivse küsitluse sisu ja ülesehitusega. Probleemide vältimiseks kontrollitakse uuringu küsitlust eelnevalt intervjuude käigus ja tehakse vajadusel korrigeerimisi.

Märksõnad: raamatupidamisteenus, teenusteturundus, marketing, teenusepakkuja, äri-teenused.

1. TEENUSEPAKKUJA VALIKU TEOREETILISED KÄSITLUSED

1.1. Väärtus teenusepakkuja valiku alusena

Et paremini mõista teenuse ostja eesmäärke raamatupidamisteenuse pakkuja valikul ja leida, milliseid talle väärtust loovaid tegureid ostuotsuse tegemisel kasutatakse, käsitletakse järgnevalt toote/teenuse väärtuse kontseptsiooni. See teooria on küll tugevalt seotud kaupadega, kuid kaasaegsemad teooriad kaugenevad kauba ja teenuse vastandamisest.

Näiteks Vargo ja Lusch (2004: 2) ütlevad, et nii kaupu kui teenuseid tuleb käsitleda teenustena, kus väärtuse ainumäärajaks on tarbija. Hultman ja Ek (2011: 177) aga väidavad vastupidi, et teenus on sama materiaalne kui toode, kuna ka selle tootmine ja väärtuse loomine vajavad kohta, aega ja sõltuvad keskkonnast. Eelnevale tuginedes kasutab autor käesolevas töös materiaalsete kaupade ja teenuste kohta käivaid seisukohti üksteist täiendavatena.

Toote/teenuse väärtuse kontseptsiooni kohaselt on raamatupidamisteenuse ostja eesmärgiks eelkõige teenuse kasutamisest saadav väärtus, mis sisaldab nii kasust lähtuva kui ka hedonistlikku väärtuse elemente. Ettekujutus sellest väärtusest (tajutud väärtus) tekib kasusid, kulutusi ja kvaliteeti mõjutavatele väärtust loovatele teguritele antava hinnagu põhjal. Neid tegureid saab seega käsitleda teenusepakkuja valiku kriteeriumitena.

Siinkohal on huvitav märkida, et kui toote/teenuse väärtust käsitlevad varasemad allikad (nt Zeithaml 1988: 18) ütlevad, et toodet/teenust pakkuv ettevõtte on see, kes loob väärtust kliendi jaoks, siis kaasaegsemad allikad (nt Heinonen *et al.* 2010: 533) väidavad, et selle ülesandeks on hoopis aidata klientettevõttel enesel luua väärtust enda ja oma klientide jaoks.

Day ja Barksdale (1994: 46) ütlevad, et kohaste valikukriteeriumite määratlemine on oluline teenusepakkuja hilisema rahulolu seisukohast ja (Day, Barksdale 2003: 567) ostjad peaksid püüdma parima valikuotsuse tegemisel lähtuda eelkõige pakutava teenuse kvaliteedist ja saadavast rahulolust.

Kvaliteet on seotud nii praktilise (*utilitarian*), kui ka hedonistliku (*hedonic*) väärtusega. Need kaks on kõige universaalsemad väärtuse käsitlused (Babin *et al.* 2003: 644). Hedonistlik väärtus on kliendi hinnang kulutustele ja kasudele (Overby, Lee 2006: 1161), mis on seotud fantaasiate, tunnete ja naudingutega (Holbrook, Hirschman 1982: 132). Praktilist väärtust on sageli määratletud kui lihtsat kompromissi hinna ja kvaliteedi vahel (Bolton, Drew 1991: 376). Võib arvata, et esimene ei oma ratsionaalsena näivas ärikeskkonnas märkimisväärt rolli, kuid ka siin teevad otsuseid inimesed oma üldinimlike omadustega ja seetõttu võib eeldada, et teenuse ostjate otsused on mõjutatud neist mõlemaist.

Toote/teenuse väärtuse teemat käsitlevas kirjanduses on kasutusel mõiste “tajutud väärtus” (*perceived value*), mille neli mõõdet Zeithamli (1988: 13) järgi on:

- väärtus madalast hinnast,
- väärtus kui makstud hinna eest saadud kvaliteet,
- väärtus kliendile tähtsate toote omaduste läbi ning
- väärtus kui millegi saadu ja selle eest antu (kasude ja kulutuste) suhe.

Viimane mõõde kajastub ka Doddsi ja Monroe (1985: 86) pakutud valemis, kus kliendi poolt tajutud väärtus on võrdne tajutud kasu ja tajutud kulutuse jagatisega. Selle järgi saab teenuse tajutud väärtust suurendada kas kasude lisamise või kulutuste vähendamise. Pakkudes paremat kasude ja kulutuste suhet, on ettevõttel võimalik saavutada konkurentsieelis klientide silmis (Eggert, Ulaga 2002: 110).

Kulutused on rahaline või mitterahaline panus, mida klient peab tegema, et saada kasu. Neil on enamasti tajutud väärtust vähendav iseloom. Rahaline kulutus (Zeithaml 1988: 10) on vast kõige üldarusaadavam ja kergemini mõõdetav. Mitterahalaarsed kulutused pole enamasti rahaliselt hinnatavad. Sellised on kulutatud aeg (Rust *et al.* 2000: 71; Grewal *et al.* 1998: 49; Zeithaml 1998: 9; Cronin *et al.* 2000: 202–203), jõupingutus (Zeithaml 1998: 10; Grewal *et al.* 1998: 54; Cronin *et al.* 2000: 202–203), risk (Dodds

1991: 31) ja mugavus (Grewal *et al.* 1998: 57). Samuti psühholoogilised kulutused nagu suhtlemine, läbirääkimine, kauplemine (Claycomb, Frankwick 1997: 6–7) jt. Mittemateriaalsed kulutused võivad olla positiivset laadi, näiteks võimalik staatus või prestiiž, mis kaasneb ostmisega teatud tarnijalt (Claycomb, Frankwick 1997: 7).

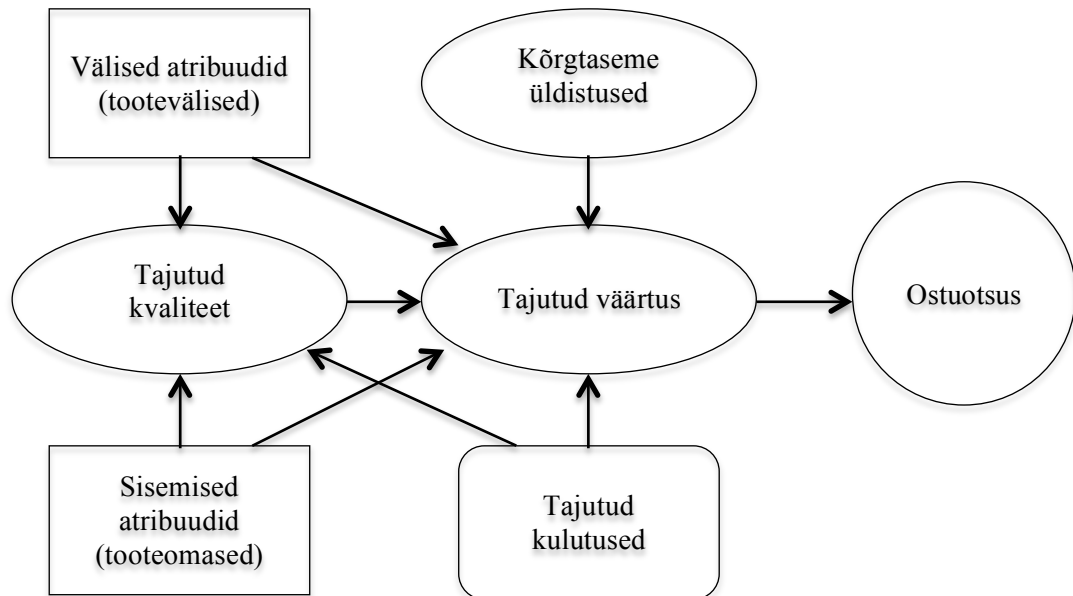
Kulutuste vähendamine mõjub väärtust suurendavalt, kui seeläbi tekib lisakasv kliendi jaoks. Positiivset laadi kulutuste vähendamine võib aga tajutud väärtust kahandada. Magistrandi arvates ei saa kõiki väärtust loovaid tegureid otseselt rahalisele kasule taandada. Samas võib mitterahalise kasu, näiteks aja kokkuhoiu teenuse sisseostmise läbi, muuta rahaliseks kasuks.

Monroe (1990: 46) järgi väärtustavad kliendid kulutuste vähendamist enam kui kasude suurendamist. See ühtib ka otsustusteooria seisukohaga, et kaotust tajutakse kaks korda võimsamalt kui sama suurt võitu (Kahneman, Tversky 1984: 342). Eelneva põhjal võib järeldada, et ilmselt saavutavad kergemini eelispositsiooni need raamatupidamisteenuse pakkujad, kes suudavad vähendada teenuse ostja tajutud kulutust, kuna sellel on kaks korda võimsam efekt kui tajutud kasu suurendamisel samavõrra.

Chenet (2010: 336) ütleb, et nii konkurentidest eristumise kui sealt tulenevate konkurentsieeliste juures on peamine teenuse kvaliteet. Bolton ja Drew (1991: 376) mainivad kvaliteeti tegurina, mis mõjutab otseselt teenuse väärtust. Ka Liljander ja Strandvik (1995: 9) määratlevad teenuse kvaliteeti ja teenuse kvaliteeti võrrelduna kulutusega kui väärtuse taju tegureid. Järgnevalt selgitatakse, kuidas on teenuse kvaliteet seotud tajutud väärtusega.

Teenuse tajutud kvaliteeti mõjutavateks teguriteks on teenuse tajutavad omadused, nt teenusepakkuja usaldusväärsus, valmisolek, empaatia ja kindlus (Parasuraman *et al.* 1985: 48; 1994: 114), korrektsus, paindlikkus, säästlikkus (Grönroos 1992: 136) ja teenusepakkuja üldine tajutud tõhusus (Patterson, Spreng 1997: 419). Zeithaml (1988: 8) rõhutab ka kõikide osapoolte sarnase arusaamise olulisust kvaliteedi tajumisel: “Selleks, et kaotada erinevus objektiivse ja kliendi poolt tajutud kvaliteedi vahel, peavad ettevõtted lähenema kvaliteedi mõistele ainult klientide vaatenurgast” (Zeithaml 1988: 8). Käesolevas töös lähenetaksegi raamatupidamisteenuse pakkuja valikule just klientide seisukohast lähtuvalt.

Zeithaml toob oma töös (1988: 4) ära kohandatud ja täiendatud Doddsi ja Monroe (1985: 86) mudeli, kus tajutud väärtus kujuneb hinna ja tajutud kvaliteedi alusel. Siin kohal kasutatakse selle mudeli magistrandi poolt lihtsustatud varianti, kus kulutused on parema ülevaatlikkuse eesmärgil summeeritud (vt joonis 1.1.1).



Joonis 1.1.1. Tajutud väärtust mõjutavate tegurite seosed (Zeithaml 1988: 4, autori lihtsustatud).

Ülaltoodud jooniselt 1.1.1 on näha, kuidas kujundavad tajutud väärtust toote/teenuse välised ja sisemised omadused, nende põhjal tekkiv tajutud kvaliteet, lisaks tajutud kulutused ja kõrgema taseme üldistused (nagu nt hedonistlikud prestiiž ja mugavus). Magistritöö seisukohalt on see mudel kasulik teenusepakkuja valiku kriteeriumite olemuse ja tähenduse selgitamiseks.

Teenuse ostja võtab antud mudeli järgi aluseks väärtust loovad tegurid (kui teenusepakkuja valiku kriteeriumid), neid hinnates loob ettekujutuse teenuse väärtusest ja teeb selle põhjal ostuotsuse. Muidugi tuleb käesoleva magistritöö kontekstis silmas pidada, et raamatupidamisteenuse ostja, kelle puudub eelnev koostöökogemus ja kes ei saa ka ostetavat teenust eelnevalt proovida, ei saa otsustamisel tugineda mitmetele väärtust loovatele teguritele. Seetõttu on ta valiku tegemisel keerulisemas olukorras kui nt de-

gustatsioonil osalev mahlaostja, kes enne ostu sooritamist kaupa ka maitsta saab. Alljärgnevas tabelis 1.1.1 on kokku võetud teenuse/toote väärtuse teemat käsitlevast kirjandusest pärinevad teenuse ostjale väärtust loovaid tegureid, mida antud töös kasutatakse raamatupidamisteenuse pakkuja valiku võimalike kriteeriumitena.

Tabel 1.1.1. Kokkuvõtte väärtust loovatest teguritest

Väärtust loovad tegurid	Selgitus	Allikad
Teenuse kvaliteet	Tekib kasu (ja osaliselt ka kulu) tegurite põhjal. On väärtuse aluseks. Objektiivne ja tajutud kvaliteet. Otsustus teenuse halduse üle. Enne ostu vaid osaliselt hinnatav.	Liljander, Strandvik 1995: 3; Zeithaml 1988: 4; Parasuraman, Grewal 2000: 169; Chenet 2010: 336
Kulu tegurid		
Hind, rahalised kulutused	Teenuse eest makstav summa, võimalikud lisakulutused teenuse kasutamisest.	Zeithaml 1988: 5; Monroe 1990: 46
Kulutatud aeg	Nt teenusepakkuja juurde sõitmiseks, toimingute tegemiseks, ka ostja poolt kokku hoitud aeg teenuse kasutamisel.	Rust <i>et al.</i> 2000: 71; Grewal <i>et al.</i> 1998: 49; Cronin <i>et al.</i> 2000: 202–203
Jõupingutus	Et saada teenusepakkujalt vajalikku infot, aruannet, esitada ise dokumentatsiooni. Mõni muu teenusega kaasnev pingutus.	Zeithaml 1998: 10; Grewal <i>et al.</i> 1998: 57; Cronin <i>et al.</i> 2000: 202
Risk	Ostuga kaasnev funktsionaalne, psühholoogiline või sotsiaalne risk.	Dodds 1991: 31; Maister 1993: 112
Psühholoogilised kulud	Suhtlus, kauplemine, läbirääkimine. Neist tulenev konflikt, pettumus, mure, ängistus.	Claycomb, Frankwick 1997: 6
Kasu tegurid		
Psühholoogilised kasud	Staatus, prestiiž jms mis kaasnevad ostuga teatud teenusepakkujalt.	Claycomb, Frankwick 1997: 7; Zeithaml 1988: 4
Teenusepakkuja usaldusvärsus	Teenusepakkuja maine. Enamasti võimalik hinnata ka enne ostu sooritamist, nt avalike infoallikate põhjal.	Parasuraman <i>et al.</i> 1985: 48, 1994: 114; Raval, Grönroos 1996: 24
Teenusepakkuja asjatundlikkus	Erialased teadmised, spetsiifilised teadmised kliendi tegevusvaldkonnast.	Maister 1993: 115
Teenusepakkuja kogemus	Eelnev kogemus kliendi valdkonnas. Väheoluline, kui on vaja innovatsiooni.	Maister 1993: 115
Empaatia	Võime panna ennast kliendi olukorda. Aitab kliendi vajadusi paremini mõista.	Parasuraman <i>et al.</i> 1985: 48, 1994: 114
Üldine tajutud tõhusus	Teenuse tulemus, ka teenuse protsess ise.	Patterson, Spreng 1997: 419
Korrektsus	Teenusepakkuja punktuaalsus.	Grönroos 1992: 136
Paindlikkus	Võime teha asju tavarutiinist erinevalt, reageerida kiirelt ootamatustele.	Grönroos 1992: 136
Säästlikkus	Kliendi vahendite säästlik kasutamine.	Grönroos 1992: 137
Poolte vaheline suhe	Mõjutab teenuse tajutud kvaliteeti, tajumine sõltub sellest, mis on kliendile oluline.	Raval, Grönroos 1996: 23–24

Allikas: autori koostatud.

Raamatupidamisteenus on olemuselt kestvussuhe klientettevõtte ja teenusepakkuja vahel. Ostja suhe teenusepakkujaga võib sealjuures ka ise olla üheks tajutud väärtust loovaks teguriks (Ravald, Grönroos 1996: 23–24), kuid selle tajumine sõltub eelkõige sellest, mida klient teenuse juures oluliseks peab (Grönroos (2004: 109).

Tabelis 1.1.1 ära toodud väärtust loovate tegurite hulgas on selliseid, mida otsustaja saab teatud määral hinnata enne kogemust (eelkõige hind, reputatsioon ja mingil määral ka poolte vaheline suhe ja “keemia”). Paljud neist ilmnevad aga täielikult alles teenuse tarbimise protsessis ehk juba peale ostuotsuse tegemist. Seega tuleks need tegurid kõigepealt liigitada sellisteks, mida on võimalik enne kogemust konkreetse teenusepakkuja hinnata ja sellisteks, mida ei ole. Seejärel aga võtta valikuprotsessis eelkõige arvesse need, mida on võimalik enne teenuse tarbimist usaldusväärselt hinnata.

1.2. Tarnija valiku kriteeriumid

Teoreetilise tausta süsteemsuse huvides on magistrandi arvates toote/teenuse väärtuse käsitlemise kõrval oluline sisse tuua veel teinegi teooriavaldkond. Nimelt leiab võimalikke raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriume ka tarnija valikut (ingl. k. *supplier selection*, *vendor selection*) käsitlevatest allikatest.

Eelnev teooria käsitles kaupade kõrval osaliselt ka teenuste ostu. Seevastu tarnija valiku teooria põhineb enamasti suurte tootjafirmade kogemustel ja hõlmab peamiselt tööstuses kulgevaid tarneahela protsesse. Teenuseid on enamasti käsitletud vaid tootega seonduvalt (nt garantiiremont või hooldus). Haruldased on tööd, kus tarnijateks on teenusepakkujad ja tarneteks tootelaadsed teenused, nt tarkvara valmistamine. Ka on siinjuures kasutatavad valikuprotsessid ja meetodid Eesti ettevõtete omanik-juhtide jaoks ilmselt liiga keerulised ja mahukad.

Nii raamatupidamisteenuse pakkuja kui ka tarnija valiku puhul on põhirõhk strateegilise partnerettevõtte leidmisel ärikeskkonnas. Samuti on tarnija valik oma olemuselt ettevõtte toimimise jaoks kriitilise tähtsusega. Eelneva tõttu on magistrandi arvates tarnija valiku käsitleste ja sealt leitavate tarnija valiku kriteeriumite antud töösse sissetoomine siiski asjakohane ja põhjendatud, aidates raamatupidamisteenuse pakkuja valikul olulisi kriteeriume paremini välja selgitada. Tarnija valiku teooria ütleb, et kahe osapoolle va-

heline vahetusprotsess põhineb kasudel ja kulutustel (Taylor *et al.* 2002: 213). Tarnija valik ise on aga paljude üksteisele vastukäivate kriteeriumitega otsustusprobleem (Vijayvagy 2012: 17), mis sisaldab nii kvalitatiivseid kui kvantitatiivseid kriteeriume (Xia, Wu 2007: 494). Ehk nagu iga strateegilise otsuse puhul, peab ka tarnija valikul silmas pidama nii käegakatsutavaid kui ka käegakatsutamatu kriteeriume. Kui varasemalt kasutati rohkem kvantitatiivseid, siis pärast 1990. aastat hakkasid lisanduma ka kvalitatiivsed kriteeriumid. Sellised on näiteks kvaliteet, finantsid, klienditeenindus, kvantitatiivsed kriteeriumid on aga käive, hind, tarne, kaugus jne (Yang, Chen 2006: 931).

Waikar *et al.* (2011: 291) väidavad, et mikroettevõtjate kohta ei ole seniajani tarnija valiku alaseid uurimusi praktiliselt üldse tehtud. See ühtib magistrandi poolt teaduskirjanduse läbitöötamisel leitud. On uuritud küll väikeettevõtjaid, kuid neidki suhteliselt vähe. Mitmed autorid (nt Pearson, Ellram 1995: 54; Ellegaard 2009: 291) leiavad, et hoolikas tarnija valik on oluline ka väikeste ettevõtete puhul. Samas Pearson ja Ellram (1995: 62) leidsid suurte ja väikeste ettevõtete poolt kasutatavate valikukriteeriumite osas vaid väheseid erinevusi ning nad on seisukohal, et tegevusvaldkond ja konkurentsikeskkond võivad avaldada valikukriteeriumitele palju olulisemat mõju kui ettevõtte suurus. Seega on arvamused siin lahkuminevad.

Tarnija valiku teooria algas 1966. aastal kui G. W. Dickson avaldas teose “Tarnija valiku süsteemi ja otsuste analüüs” (*“An analysis of vendor selection system and decisions”*), kus ta esitas ulatusliku ülevaate professionaalide poolt kasutatavatest tarnija valiku kriteeriumitest. Dickson saatis ettevõtetele laiali ligi 300 küsitlust ja palus ostujuhtidel hinnata nende jaoks olulisi kriteeriume tarnija valikul. Selgusid kahte liiki kriteeriumid: ühed, mille järgi valivad tarnijaid ettevõtted ja teised, mille järgi seda teevad üksikotsustajad. Kümme peamist kriteeriumi (tähtsuse järjekorras) olid: kvaliteet, hind, tarne, teenindus, tehniline võimekus, finantsiline tugevus, geograafiline asukoht, reputatsioon, vastastikkused kokkulepped ja kõik ülejäänud kriteeriumid.

Et selgitada välja üksikisikutest otsustajate poolt kasutatavad kriteeriumid, anti ostujuhtidele ette neli hüpoteetilist ostuolukorda ja paluti hinnata valikukriteeriume neis situatsioonides. Sealt selgus 23 peamist kriteeriumi, millele tuginedes ostuotsuseid tehakse. Sellest alates on tarnija valiku alane kirjandus traditsiooniliselt väitnud, et peamised

valikukriteeriumid on hind, kvaliteet, tarne ja teenindus. Need osutusid Dicksoni (1966) töös kõige populaarsemateks.

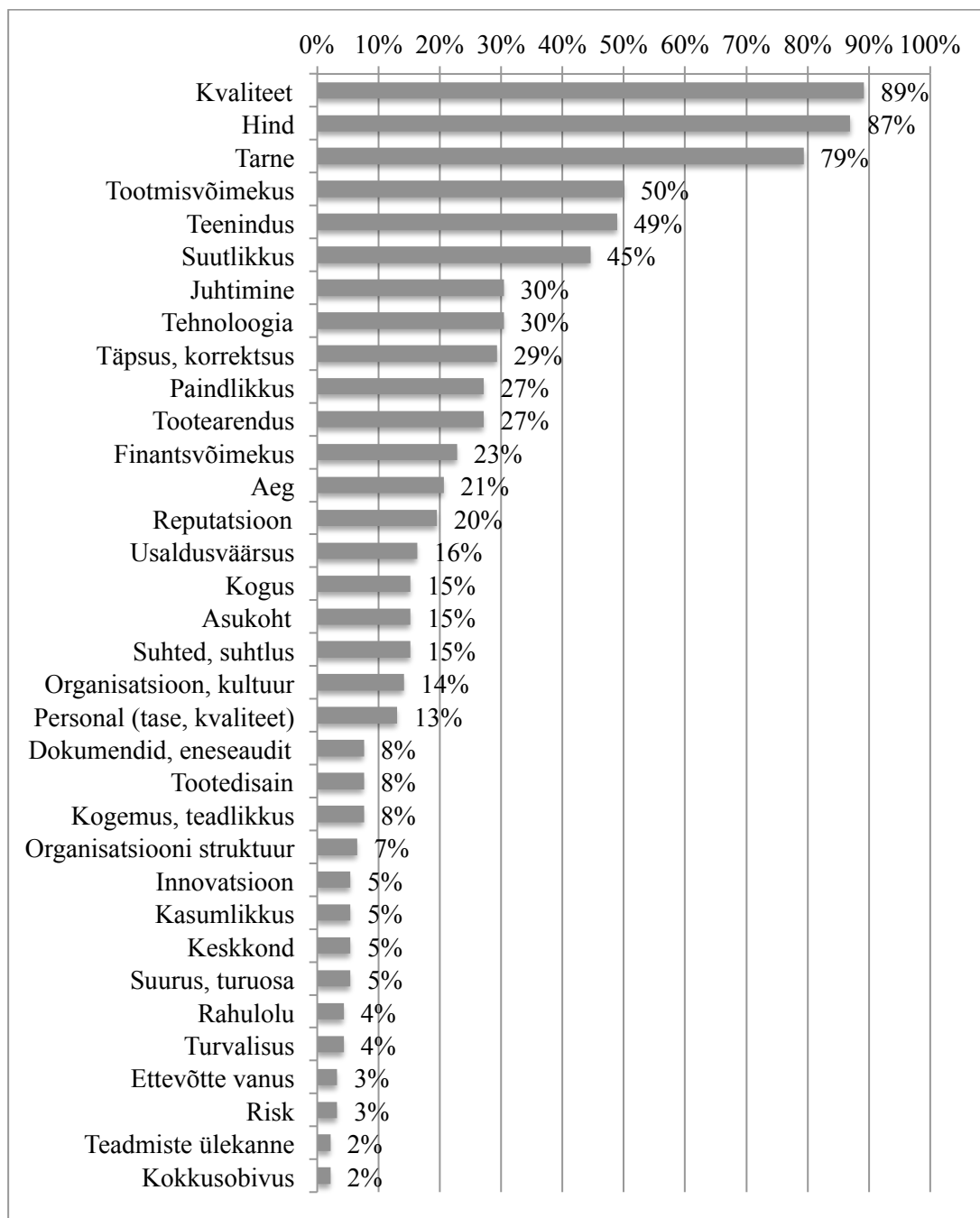
Weber, Current ja Benton (1991: 5) koostasid ülevaate tarnija valiku alastest töödest ajavahemikus 1966–1991, mis kajastas nii teadlaste kui ka praktikute arvamusi olulisest ostuotsuse tegemisel, ning jõudsid järeldusele, et kõik leitud kriteeriumid olid sarnased Dicksoni poolt kirjeldatutega. Kui varasemad uuringud näitasid, et kõige tähtsam valikukriteerium on hind, siis hilisemate põhjal on selleks tõusnud kvaliteet (Cheragi *et al.* 2004: 92; Wilson 1994: 38) ja hind muutub üha vähemolulisemaks (Sarkis, Talluri 2002: 18). Ka Stevenson (2014: 680) ütleb, et tarnija valik peaks hinna kõrval keskenduma ka muudele kriteeriumitele, näiteks paremad suhted tarnijaga. Parimat hinda pakkuv tarnija ei pruugi näiteks olla parima kvaliteedi või parima teeninduse pakkuja (Xia, Wu 2007: 495).

Oluline on ka silmas pidada, et valikukriteeriumi tähtsusastmed võivad iga tegevusharu puhul mõneti erinevad olla (Bharadwaj 2004: 318) ja et otsustajad mõistaksid, et mõned kriteeriumid on tähtsamad kui teised (Thiruchelvam *et al.* 2012: 150). Kirjandusest selguski, et autorite hulgas ei olnud üksmeelt kasutatavate tarnija valiku kriteeriumite ja nende tähtsusjärjekorra osas. Võrreldes teooria algusaegadega on traditsioonilistele lisandunud hulgaliselt spetsiifiliste tööstusharude ja situatsioonide kohta käivaid kriteeriume. On näha, et paljud neist on ka raamatupidamisteenuse pakkuja valikule otseselt kohaldatavad.

Parema ülevaate saamiseks töötas magistrant läbi 92 tarnija valiku alast teadustööd, süstematiseeris neis mainitud tarnija valiku kriteeriumid ning võttis saadud tulemuse kokku tabelisse (vt lisa 7 lk 94), mis koostati alljärgnevat silmas pidades.

Tarnija valiku kriteeriumid on ära toodud süstematiseeritult, neist detailsemaid üldistades. Kui mingis töös oli nimetatud hinda, tehti ristike selle töö viite järele tulpa “hind”. Kvaliteedi, või sellega otseselt seonduva kriteeriumi mainimisel (nt “kvaliteet”) tehti märke tulpa “kvaliteet”, maksumusega seotud kriteeriumi olemasolul vastavate autorite töös (nt tooraine maksumus) jälle tulpa “hind”, juhtimisvõimekuse mainimisel aga tulpa “juhtimine” jne. Liitkriteeriumi “tarne efektiivsus” puhul tehti aga märke nii tulpa “tarne” kui ka tulpa “efektiivsus”.

Mõned kriteeriumid, mis olid oma olemuselt väga sarnased, paigutati samasse tulpa, kuid selguse mõttes jäeti tulba pealkirja mõlema kriteeriumi nimed alles. Näiteks on samas tulbas täpsus ja korrektsus, mis on magistrandi arvates teenuse ostja jaoks kriteeriumina väga lähedased mõisted. Kui mõnes töös mainiti täpsust ja teises jälle korrektsust, siis mõlemal juhul pandi ristike samasse tulpa.



Joonis 1.2.1. Tarnija valiku kriteeriumite mainimise sagedus 92 teadustöös (vt täpsemalt lisa 7 lk 94, autori koostatud).

Kriteeriumid, mida mainiti kõigi tööde kohta kokku ainult üks kord, jäeti käesolevast tabelist välja. Kriteeriumid ja nende mainimise sagedus on graafiliselt kujutatud ülaltoodud joonisel 1.2.1. Kokku on neid 34.

Joonisel 1.2.1 on näha, et kriteeriumid on mainimise sageduse põhjal võimalik jaotada teatud gruppidesse. Esimese, peaaegu võrdselt mainitud kriteeriumite grupi moodustavad kvaliteet, hind ja tarne. Neid oli nimetatud enam kui 79% töödes. Järgmise grupi moodustavad tootmisvõimekus, teenindus ja suutlikkus, mida mainiti 45-50% töödest. Kolmanda grupi moodustavad 14 kriteeriumi, mida oli mainitud vahemikus 13-30% ja viimase grupi 14 kriteeriumit, mida nimetati alla 10% töödes.

Kvaliteet on tarnija valiku alases kirjanduses (Karpak *et al.* 2001: 210; Talluri, Sarkis 2002: 4258; Ng 2008: 1063; Tracey, Tan 2001: 175 jt) alates Dicksoni (1966) tööst üks tähtsamaid ja kriitilisemaid tarnija valiku kriteeriumeid. Magistrandi poolt tehtud kokkuvõttes on see esimesel kohal, seda mainiti 89% käsitletud töödest. Järgneb hind (Liu *et al.* 2000: 143; Florez-Lopez 2007: 1169; Hong *et al.* 2005: 630; Talluri *et al.* 2006: 217; Amid *et al.* 2009: 325; Hätönen, Ruokonen 2010: 163 jt), mida mainiti 87% töödest ja mis võib tähendada toote, tellimise, transpordi jms hinda. Tarne (Weber *et al.* 2000: 91; Talluri 2002: 171; Ghodsypour, O'Brien 2001: 17; Talluri, Narasimhan 2003: 544 jt) tähendab tarnija valiku kontekstis eelkõige kvaliteetset toodet õigel ajal ja piisavas koguses ning see jäi 79 protsendiga kolmandaks.

Järgmise kolmiku esimene on tootmisvõimekus (Muralidharan *et al.* 2002: 26; Hou, Su 2007: 57; Ng 2008: 1063 jt), mis on hinnatav nt tootmisruumide, tootlikkuse, protsessi paindlikkuse, masinate tootmismahu ja -võimekuse kaudu (Punniyamoorthy *et al.* 2011: 460). Teeninduse (Garfamy 2006 :664; Narasimhan *et al.* 2006: 584; Mendoza *et al.* 2008: 200) mõiste tarnija valiku alases kirjanduses on lai. Selle all mõeldakse eelkõige tarne ja tootmisega kaasnevat tugiteenindust, sealhulgas klienditeenindust (Choy, Lee 2002: 240; Choy *et al.* 2004a: 201) ja müügijärgset (Ramanathan 2007: 259; Amid *et al.* 2006: 396) teenindust.

Suutlikkus näitab ettevõtte pikaajalist toimimisvõimet (Sarkar, Mohapatra 2006: 148) ja tähendab enamasti tehnoloogilist (Jain *et al.* 2004: 736 Liu, Hai 2005: 313), kuid vahel ka tarne (Talluri *et al.* 2008: 552) suutlikkust.

Kolmanda grupi esimene tegur, juhtimine (Talluri, Narasimhan 2004: 236), ka juhtimisvõimekus (Chou, Chang 2008: 2245) või inimressursi juhtimise võime (Chan 2003: 3559), tagab tarnijaettevõtte tõrgeteta toimimise, sest kõik algab inimestest ja paljud tarnija valiku kriteeriumid on just inimressursi toimimisest sõltuvad.

Ka kasutatavat tehnoloogiat (Seydel 2006: 83; Garfamy 2006: 664 jt) on tarnija valikul peetud oluliseks teguriks. Kaasajal on üheks olulisemaks neist saanud infotehnoloogia (Akarte *et al.* 2001: 512), mis on ka raamatupidamisteenuse puhul üks põhilisi kasutatavaid tehnoloogialiike. Täpsus ja korrektsus (Talluri, Baker 2002: 552; Ding *et al.* 2005: 217) tähendab tarne õigeaegsust. Ka raamatupidamisteenuse puhul on täpsus äärmiselt oluline ja vajalik kriteerium, tähendades nii andmete sisestamise korrektsust kui ka paralleelina tarnija valiku temaatikale, ajalist täpsust (nt aruandluse tähtsajad).

Paindlikkust tajutakse võimena reageerida majanduslikule ebakindlusele (Sánchez, Pérez 2005: 682) ja seda saab määratleda võimena muutuda või reageerida muutusele väikese aja, pingutuse, raha või jõudluse kuluga (Upton 1994: 79). Tarnija valikul on oluline eelkõige tegevuse (Ellegaard 2009: 296) ja tarne (Wang *et al.* 2004: 3; Mendoza, Ventura 2008: 3; Liao, Rittscher 2007: 151 jt) paindlikkus.

Tootearendus (Choy *et al.* 2002: 238; Kwong *et al.* 2002: 512; Bevilacqua *et al.* 2006: 15; Choy *et al.* 2003a: 201 jt) on tarnija valiku tootespetsiifiline kriteerium, mida autori arvates saab teenust tooteks lugedes kohaldada ka raamatupidamisteenusele. Näiteks uuendused IT lahenduses või teenuse disainis. Finantsvõimekus (Sarkis, Talluri 2002: 20; Bayazit 2006: 567; Wang *et al.* 2005: 97; Kar, Pani 2014: 101 jt), mida Chan (2003: 3559) defineerib kui finantsandmete ajalugu, on oluline riski maandav kriteerium. Sellele tuginedes võib teha oletusi partnerettevõtte jätkusuutlikkuse kohta.

Aeg (Choy *et al.* 2004b: 713; Wadhwa, Ravindran 2007: 3725 jt), sealhulgas protsessi kestvus, tootmisele või transpordile kuluv aeg (Choy, Lee. 2003: 146), on tarnija valiku kriteeriumina kasutusel paljudes töödes. Raamatupidamisteenuse seisukohast on aeg oluline nt siis, kui teenuse hinda arvutatakse ajapõhiselt.

Reputatsiooni, mille kandjaks võib olla nt kaubamärk (Waikar *et al.* 2011: 291), peavad tarnija valiku puhul oluliseks paljud autorid (Saen 2007: 744; Hou, Su 2007: 57; Sarkar,

Mohapatra 2006: 149 jt). Eelnevaga haakub ka usaldusväärsus (Xia, Wu 2007: 497; Demirtas, Üstün 2009: 684 jt), mis on oluline kriteerium nii tarnija kui ka raamatupidamisteenuse pakkuja valiku puhul. Selle negatiivseks ilminguks on nt äripartneripoolne lubaduste mittetäitmine (Lau *et al.* 2006: 132).

Kogus (Seydel 2005: 50, Bottani, Rizzi 2008: 773 jt.) on tarnija valiku kriteeriumina oluline, kuna kogused peavad vastama tellija nõuetele ja need võivad varieeruda tugevasti nii tellijast tellijani kui ka ühe tellija lõikes.

Asukoht (Barla 2003: 454; Yang, Chen 2006: 931 jt) on aga tarnija valiku puhul just logistilistel põhjustel olulise tähtsusega, aidates vähendada transpordikulusid (Kumar *et al.* 2011: 242). Raamatupidamisettevõtte hea asukoht aitab kokku hoida klientide aega ja sellega kaasnevaid kulusid.

Pikaajalise koostöösobivuse kindlakstegemiseks on vaja mõõta kvantitatiivselt tarnija organisatsiooni (Choy *et al.* 2003b: 88), selle olukorda (Sim *et al.* 2010: 2), hinnata selle profiili (Choy *et al.* 2002: 254) ja kultuuri (Choy *et al.* 2003c: 228) ning strateegiat, eriti kui nende kaudu panustatakse tarnija madalatesse üldkuludesse ja toodete pikaajalisse kvaliteeti ja selle parendamisse (Choum, Chang 2008: 2249). Head suhted ja ladus suhtlus tarnija ja klientettevõtte vahel (Garfamy 2011: 241), ka tarnija töötajate ja tööliste vahel (Forker, Mendez 2001: 199), võimaldavad koostöö sujuvat toimimist. Eelnevaga seondub ka personal, selle kvaliteet (Choy, Lee 2003: 143), kompetents (Çebi, Bayraktar 2003: 397) ja juhtimine (Parthiban *et al.* 2013: 1539).

Järgnevad kriteeriumid olid kasutusel alla 10% töödest. Magistrandile tundub, et nende puhul võiks olla tegu oluliste kriteeriumitega, kuid ometi on need tarnija valiku alastes uurimustes tagasihoidlikku kasutust leidnud. Esiteks korras dokumentatsioon ja eneseadit (Narasimhan *et al.* 2001: 31; Perçin 2006: 38; Talluri, Narasimhan 2005: 133; Sevkil *et al.* 2007: 1983; Ha, Krishnan 2008: 1307), mis on eelkõige tarnija võimekuse ja töö sisemise korrastatuse näitajad mis toetavad tarnija tegevuse tulemuslikkust ja kvaliteeti. Samuti on autori arvates alatahtsustatud ka toote ja teenuse disain (Demirtas, Üstün 2008: 81; Yang, Chen 2006: 931; Ross *et al.* 2006: 81), mille läbi saab klientidele pakkuda selliseid lahendusi, mida nad ei oskaks soovida.

Ka tarnija kogemus (Hätönen, Ruokonen 2010: 161; Bhutta, Huq 2002: 129), mille mõõdikuteks on näiteks klientide arv ja müügimaht (Braglia, Petroni 2000: 101), sh erialane kogemus (Kumar *et al.* 2009: 359) ja teadlikkus (Choy *et al.* 2005: 6) on ju ometi olulised tegevusriskide vähendajad. Organisatsiooni struktuuri (Gencer, Gürpınar 2007: 2484; Chen ja Huang 2007: 578) juures on olulised nt kvalifitseeritud töötajate määr, nende tööülesannete selgus ja personali treeningprogrammide olemasolu (Perçin 2006: 38).

Üllatavalt vähe oli mainitud innovatsiooni (Chan, Chan 2004: 1810; Perçin 2006: 38), mis võimaldab käia kaasas kliendi strateegia ja turu arenguga (Bevilacqua *et al.* 2006: 20). Vähe oli esindatud ka kasumlikkus, nii kliendi kui ka tarnija oma (Chen *et al.* 2006: 296; Wu *et al.* 2007: 177; Bottani, Rizzi 2008: 764; Parthiban *et al.* 2013: 1535). Tarnija puhul on see kvaliteedi ja tarne kõrval ometi üks peamistest jõudluse näitajatest (Braglia, Petroni 2000: 99), võimaldades tarnijaettevõtte edukamat toimimist.

Samuti leidis valikukriteeriumina vähe kasutust keskkond (Punniyamoorthy *et al.* 2011: 458), mis on kogu maailmas järjest rohkem kujunenud tarnijate jätkusuutlikkuse aluseks (Khan, Rahman 2014: 6), sealhulgas selle juhtimine (Parthiban *et al.* 2013: 1539) ja ohutus, mis on saanud arenenud tööstusmaades võtmeküsimuseks (Huang, Keskar 2007: 512).

Ettevõtte suurus (Perçin 2006: 35) ja turuosa (Bayazit 2006: 570; Yang, Chen 2006: 930 jt) annavad aimu ettevõtte suutlikkusest kliendi vajadustele vastata. Selliste kriteeriumite põhjal tarnija valimine annab magistrandi arvates märku teenuse ostja vajadusest prestiiži, laialdaste kogemuste või jätkusuutlikkuse järele.

Rahulolu (Kahraman *et al.* 2003: 384; Wu *et al.* 2007: 176; Chan *et al.* 2007: 744) tarnijaga on subjektiivne kriteerium, mida saab mõõta näiteks kliendirahuloluküsitluste abil (Fekete *et al.* 2010: 1192). Turvalisus (Punniyamoorthy *et al.* 2011: 458; Parthiban *et al.* 2013: 1537), sealhulgas tööturvalisus (Huang, Keskar 2007: 514) ja toote turvalisus (Kwong *et al.* 2002: 517), mida samuti mainiti vähe, on tarnija valikul siiski kasvava tähtsusega. Ettevõtte vanuse (Gencer, Gürpınar 2007: 2484; Perçin 2006: 35) järgi saab klient hinnata eelkõige tarnija kogemust ja jätkusuutlikkust.

Riski oluliseks faktoriks on tarnija asukoht (Chan, Kumar 2007: 422), või on see seotud kvaliteedi, võimaliku hinnatõusu, tarne või paindlikkusega (Kull, Talluri 2008: 410). Teadmiste ülekanne (Perçin 2006: 38) on üks tarnijaettevõtte jõudluse näitajatest (Saen 2006: 1613), kokkusobivus (Chen *et al.* 2006: 296) on aga isiksusepõhine kriteerium (Häitönen, Ruokonen 2010: 162).

Eelnevate tarnija valiku kriteeriumite hulgast välja toodud raamatupidamisteenuse pakkuja valiku võimalikud kriteeriumid on ära toodud käesoleva töö lisas (vt lisa 1 lk 78). Sellised on näiteks täpsus ja korrektsus, organisatsiooni struktuur, toote/teenuse arendus, keskkond jt.

1.3. Äriteenuse pakkuja valiku kriteeriumid

Kui toote/teenuse väärtuse teemat käsitlev kirjandus põhineb paljuski toote valiku teemaatil ja vaatleb seda protsessi pigem eratarbija seisukohast ning tarnija valikut käsitlev kirjandus hõlmab enamasti tarneahela protsesse suurtööstuses, siis äriteenuse (*professional services*) pakkuja valiku alane kirjandus on käesoleva töö teemaga kõige otsemalt seotud. Just seal uuritakse otseselt äriteenuse pakkuja valikut ja selle juures kasutatavaid kriteeriume ning selle hulka kuulub ka käesolevas töös uuritav raamatupidamisteenus.

Antud valdkonna käsitluste miinuseks on magistrandi arvates allikate enamasti liiga kitsas suunitletus tegevusalade kaupa ja valikukriteeriumite suhteline vähesus. Paljud autorid keskenduvad ka siin eratarbijatele. Väga vähe on otseselt raamatupidamisteenuseid pakkuvate ettevõtete kohta käivad uuringud teenuse ostja seisukohast.

Järgnevalt antakse ülevaate, milliseid äriteenuse pakkuja valiku kriteeriume on võimalik teaduskirjandusest leida. Kokkuvõtte nendest on ära toodud alljärgnevas tabelis 1.3.1.

Äriteenuse pakkuja valiku kriteeriumid on erinevad, olenevalt sellest, kas antud teenusepakkujaga on juba eelnev koostöökogemus olemas või mitte. Käesoleva magistratöö eesmärgist lähtuvalt keskendutakse järgnevalt olukorrale, kus selline kogemus puudub.

Äriteenuste puhul on enamasti ostu motivaatoriks vastavate ressursside ja kompetentsi puudumine klientettevõtte sees.

Tabel 1.3.1. Kokkuvõtte äriteenuse pakkuja valiku kriteeriumitest

Valikukriteerium	Selgitus	Allikas
Kogemused	Üldised kogemused, ka eelnevad kogemused vastavas valdkonnas ja sarnaste projektidega.	Edvardsson 1989: 7; Fitzsimmons <i>et al.</i> 1998: 379; Day, Barksdale 1992: 89
Erialased teadmised, kompetents	Kvalifitseeritud personal. Oskused ja pädevus. Võime pakkuda teadmiste varal kvaliteetset teenust. Seadusele vastavus.	Edvardsson 1989: 7; Sonmez, Moorhouse 2010: 193; Day, Barksdale 1992: 89
Teadmised kliendi äri sektorist	Kliendi tegevusvaldkonna probleemidega kursis olevate spetsialistide olemasolu teenusepakkuja ettevõttes.	Edvardsson 1989: 15; Mitchell 1998: 476; Sonmez, Moorhouse 2010: 193
Teenusepakkuja ressursid	Kõikvõimalikud teenuse osutamist võimaldavad ressursid.	Sonmez, Moorhouse 2010: 193
Teenusepakkuja maine	Oskusliku, usaldusväärse ja professionaalse tegevuse läbi omandatud üldine ja erialane maine. Seda nii erialaste ja probleemilahendusoskuste kui ka kiire ja efektiivse teenindamise läbi.	Dawes <i>et al.</i> 1992: 190; Edvardsson 1989: 9; Scott, van der Walt 2005: 34; Fitzsimmons <i>et al.</i> 1998: 379; Sonmez, Moorhouse 2010: 193
Faktid ettevõtte kohta	Ettevõtte kohta käiv info, mis on kergesti haaratav, mõõdetav ja kättesaadav.	Dawes <i>et al.</i> 1992: 189
Ettevõtte suurus	Eelkõige ettevõtte käibe suurus, aga ka nt töötajate arv.	Dawes <i>et al.</i> 1992: 190; Sonmez, Moorhouse 2010: 193
Ettevõtte vanus	Pika ajalooga ettevõtte on ilmselt olnud piisavalt klientide nõuetele vastav.	Dawes <i>et al.</i> 1992: 190
Asukoht	Ligipääsetavus, parkimisvõimalused, ka prestiiž, kui on nt prestiižikas asukohas.	Dawes <i>et al.</i> 1992: 189
Teiste soovitus	Klientetevõtte sisesed, koostööpartnerite ja kolmandate isikute soovitus. Annavad "käegakatsutavaid" tõendeid teenusepakkuja tegevusest.	Dawes <i>et al.</i> 1992: 190; Edvardsson 1989: 9; Scott, van der Walt 2005: 33; Crane, Clarke 1988: 57
Isikuomadused	Teenusepakkuja esindajate isikuomadused: austus, suhtumine, usaldustäratavus, enesekindlus, isikutevaheline "keemia".	Dawes <i>et al.</i> 1992: 191; Edvardsson 1989: 9; Day, Barksdale 2003: 572
Usaldustäratavus	Teenuseid ostetakse isikutelt, keda usaldatakse, mitte ettevõtelt, kes pakuvad.	Edvardsson 1989: 8
Kliendi mõistmine	Arusaamine kliendi vajadustest.	Day, Barksdale 1992: 89; Sonmez, Moorhouse 2010: 193
Suhtlemisoskus	Kommunikatsioonialased oskused.	Day, Barksdale 1992: 89
Suhtumine	Teenusepakkuja esindajate suhtumine.	Maister 1993: 115
Võimekus	Organisatsiooni võimekus.	Sonmez, Moorhouse 2010: 193
Teenuse ise	Paremus, innovatiivsus, meetoodika.	Sonmez, Moorhouse 2010: 193
Hind	Soodne hind võib olla konkurentsieelis, liiga soodne hind võib olla kahjulik, pärssides teenusepakkuja arengut rahapuuduse tõttu.	Dawes <i>et al.</i> 1992: 189; Sonmez, Moorhouse 2010: 193; Scott, van der Walt 2005: 34; Reid 2008: 381

Allikas: autori koostatud.

Ostjad ei osta äriteenuseid mitte teenuste endi pärast, vaid sooviga suurendada enda ettevõtte suutlikkust (Dart 1995: 5; Hakansson, Wootz 1979: 29; Hunt, Morgan 1995:

9). Fitzsimmons, Noh ja Ties (1998: 376) liigitavad raamatupidamisteenuse ettevõtte toimimise seisukohast mittekriitilise tähtsusega teenuseks. Day ja Barksdale ütlevad aga, et: "Äriteenuse pakkuja valik võib olla üks tähtsamatest otsustest ja ühtlasi üks potentsiaalselt kõige kulukam viga, mida klientettevõtte üldse võib teha" (Day, Barksdale 1994: 44). Seetõttu on hoolikas raamatupidamisteenuse pakkuja valimine magistrandi arvates ikkagi väga oluline.

Day (1998: 136) on toonud välja kriteeriumid, mida tellija peab arhitekti valides silmas pidama: eelnev kogemus sarnaste projektidega, tehniline pädevus, eelnevate klientide rahulolu, kohane tasu, ühtesobivus jne. Sisuliselt samu tegureid on esile toonud hoopis muude äriteenuse valdkondade uurijad, näiteks Gaedeke ja Tootelian (1988: 176–180) advokaadibüroo valikut käsitlevas töös. Seetõttu on tõenäoline, et käesolevas alapeatükis kirjeldatud äriteenuse pakkuja valiku kriteeriumid on kohaldatavad ka raamatupidamisteenusele.

Info äriteenuse pakkuja valiku kriteeriumite kohta pärineb sageli teenusepakkujalt endast (nt interneti kodulehelt, müügipakkumisest vms). Teenusepakkuja võib öelda, et tal on vajalikud erialateadmised, kompetentsid ja kogemused (Edvardsson 1989: 7), teadmised klientettevõtte äri sektorist, mida sageli samuti nõutakse (Edvardsson 1989: 15; Mitchell 1998: 476). Siit tulenev informatsiooni asümmeetria võib enesega kaasa tuua moraalariski (Gallouj 1997: 46–47), mis tähendab, et teenusepakkuja võib ostja teadmatust ostuprotsessis enda huvides ära kasutada. Magistrandi arvates ongi raamatupidamisteenuse pakkuja valikul üheks põhiprobleemiks just ebakindlus teenuse kvaliteeti mõjutavate tegurite osas.

Üheks kaudseks teenuse kvaliteedi üle otsustamise kriteeriumiks võib olla ka üldine või erialane maine. Scott ja van der Walt (2005: 34) väidavad, et raamatupidamisteenuse pakkuja valikul on teiste valdkondadega võrreldes sageli määravamad just ettevõtte maine, mitte aga suutlikkusega seotud valikukriteeriumid. Teisalt väidetakse, et kuna usaldus teenusepakkuja vastu saab edaspidises koostöös olema peamine tegur, siis on teenusepakkuja maine kõrval teiseks oluliseks valikuteguriks teenusepakkuja kogemused (Fitzsimmons *et al.* 1998: 379). Teenusepakkujatel ongi enamasti laialdane kogemus ja efektiivsus (ettevõtte enda raamatupidaja tunneb sageli ainult oma kitsast te-

gevusvaldkonda – autori märkus), mis võimaldab neil kasutada parimaid lahendusi klientettevõtte hüvanguks (Hilditch-Roberts 2012: 4).

Teenuse ostja võib valiku tegemisel toetuda ka kolmandatele infoallikatele, milleks on teiste teenusepakkujate või ka endiste klientide soovitusel. (Dawes *et al.* 1992: 190; Edvardsson 1989: 9; Crane, Clarke 1988: 57) Kui aga sellest ei piisa või pole küllaldaselt infot, siis võib klient otsustada ka ettevõtte suuruse ja vanuse (Dawes *et al.* 1992: 190) (mis näitavad ettevõtte jätkusuutlikkust) või asukoha (Dawes *et al.* 1992: 189) (sh nt ligipääsetavus, parkimisvõimalused jms) järgi.

Valikuprotsessis on sageli otsustavad teenusepakkuja meeskonna isikuomadused ja see, kuidas ostja neid nii meeskonna kui üksikisiku tasandil tajub (Dawes *et al.* 1992: 191; Edvardsson 1989: 9). Olulised on väärtushinnangud, austus, koostöövõime, isikutevaheline “keemia” ja võime äratada enda vastu usaldust (Edvardsson 1989: 9).

Day ja Barksdale (2003: 572) väidavad, et kui valikuprotsessis osalevate firmade oskuste vahel on marginaalsed erinevused, siis saab otsustavaks isikutevaheline “keemia”, mille tunnustena on nimetatud isikutevahelist kokkusobivust, head iseloomu ja enesekindlust. Day ja Barksdale (1992: 89) leidsid ka, et isikuomadustest peeti olulisteks kliendi vajaduste mõistmist ja suhtlemisioskust ning lisaks tõenäosust, et teenusepakkuja vastab tulevikus esitatavatele nõuetele.

Crane ja Clarke (1988: 58) aga väidavad isikuomadusi üldistades, et teenust osutavad isikud ise ongi tajutavad kui pakutav teenus. Sellega nõustub ka magistrant. Muidu laitmatute tehniliste ja erialaste oskustega teenusepakkuja võib jääda valimata pelgalt isikutevahelise sobimatuse tõttu.

Teenuse hind (Dawes *et al.* 1992: 189; Sonmez, Moorhouse 2010: 193) on valikukriteerium, mida kliendil on ilmselt kõige kergem tajuda, kuid rahuldava valiku tegemiseks ainult sellest enamasti ei piisa. Peab olema ka teada, mida ja palju klient oma raha eest vastu saab. Pelgalt odavama hinna põhjal valimine ahvatleb teenusepakkujaid konkureerima hinnaga, mis omakorda “vähendab valdkonna teenuste väärtust ja suunab kliente valima pigem hinna kui teenuse väärtuse alusel” (Reid 2008: 381). Lisaks eelnevale

leidsid Sonmez ja Moorhouse (2010: 193), et kliente huvitavate valikukriteeriumite hulgas olid organisatsiooni ressursid, võimekus, teadmised ja teenus iseeneses.

Kuna kõik eespool käsitletud äriteenuse pakkuja valiku kriteeriumid puudutavad äriteenuste valdkonda, võivad nende hulgast pärit raamatupidamisteenuse pakkuja valiku võimalikud kriteeriumid (vt lisa 1 lk 78) olla olulisemad kui teistest teooriatest pärinevad. Näiteks teiste soovitusel või isikuomadustega seotud kriteeriumid.

1.4. Ostuprotsess - teenusepakkuja valiku etapid

Raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriumite paremaks mõistmiseks vaadeldakse järgnevalt äriteenuse pakkuja ja tarnija valiku alases kirjanduses toodud valikuprotsessi etappide kirjeldusi enne kogemust antud teenusepakkujaga.

Van Weele (2010: 29) järgi koosneb valikuprotsess kolmest järjestikkusest astmest:

- 1) nõudmiste määratlemine,
- 2) teenusepakkuja valik ja
- 3) ühe kandidaadiga lepingu sõlmimine.

Detailsemalt on liigitanud valikuprotsessi Day ja Barksdale (2003: 565), kelle järgi on teenusepakkuja valiku protsessil seitse astet:

- 1) probleemi või vajaduse tunnetamine,
- 2) teenusepakkujate kvalifikatsiooni kindlakstegemine,
- 3) esialgsete valikukriteeriumite määratlemine,
- 4) pakkumiskutsete esitamine,
- 5) lõppvalikueelse nimekirja koostamine,
- 6) presentatsioon/intervjuu ja
- 7) lõppvaliku tegemine.

De Boeri (1998: 168–169) järgi koosneb uue tarnija valiku puhul valikuprotsess neljast etapist:

- 1) probleemi formuleerimine (milleks ja kas tarnijat vaja on),
- 2) kriteeriumite formuleerimine,
- 3) sobivate pakkujate väljaselgitamine ja
- 4) lõppvaliku tegemine.

O'Farrell ja Moffat (1991: 212) on välja toonud kuus äriteenuse pakkuja valiku etappi:

- 1) vajaduste määratlemine,
- 2) lähteülesande kujundamine,
- 3) teenusepakkuja otsimine,
- 4) kandidaatide hindamine ja pakkumiskutsete küsimine,
- 5) laekunud pakkumiste läbivaatamine ja sobivatest kandidaatidest esialgse nimekirja koostamine,
- 6) kandidaatide presentatsioonide ära kuulamine ning lõppvaliku tegemine.

Oma artiklis "Kuidas kliendid valivad" ("*How Clients Choose*") jagab Maister (1993: 111–120) äriteenuse pakkuja valiku protsessi kaheks etapiks. Esimene, kvalifitseerimise etapp, on ratsionaalne, loogikaga haaratav ja faktidel põhinev. Pööratakse põhitähelepanu teenusepakkuja pädevusele ja tehnilistele oskustele: kes on eelnevad kliendid, kui võimekas on ettevõtte, kui hea kvalifikatsiooniga on personal jne. Selle põhjal teeb teenuse ostja lõppnimekirja sobilikest kandidaatidest.

Sellele järgnev selekteerimise etapp on aga intuitiivne, personaalne ja põhineb muljetel. Selle tulemuste põhjal tehakse lõppvalik. Maisteri (1993: 115) järgi on seal olulised personaalsed ja psühholoogilised omadused nagu isikutevaheline "keemia", suhtumine, usaldustäratavus jt. Sarnasel seisukohal on ka Day ja Barksdale (2003: 566), kes ütlevad, et valikuprotsessis saavad sageli otsustavaks just teenusepakkuja esindajate isikuomadustega seonduvad kriteeriumid, mida hinnatakse kõige tõenäolisemalt valikuprotsessi viimases, intervjuerimise ja presentatsiooni faasis.

Teooriate lõikes on valikuprotsess üldiselt sarnane. Kasutatav valikuetappide arv oleneb peamiselt iga käsitluse detailsuse astmest. Tabelis 1.4.1 on kõrvutatud eelnevates töödes välja pakutud valikuprotsessi etapid ning esile toodud nende sarnasused.

Magistrant eristab siin kolme universaalsena näivat teenusepakkuja valiku etappi:

- 1) vajaduste määratlemine, mis sisaldab probleemi tunnetamist;
- 2) kvalifitseerimise etapp, kus hinnatakse kandidaatide tehnilist pädevust ning
- 3) selekteerimise etapp, kus toimub lõppvalik ja kus põhiroll on isikuomadustel.

Kuigi teaduskirjandusest võib leida palju keerulisi teenusepakkuja valiku protsesside käsitlusi (nt matemaatiline programmeerimine, lineaarne programmeerimine, eesmärgipõhine programmeerimine, geneeriline algoritm ja palju integreeritud lähenemisi), on väikeettevõtte omanik-juhi poolt läbiviidav valikuprotsess ilmselt siiski oluliselt lihtsam, kus (Gallouj 1997: 52) mitmed valikuetapid on sageli omavahel liidetud.

Tabel 1.4.1. Valikuprotsessi etapid

Au- torid	Day, Barksdale (2003)	O'Farrell, Moffat (1991)	Van Weele (2010)	Maister (1993)	De Boer (1998)
Vajaduste määratlemine	1. Probleemi või vajaduse tunnetamine	1. Vajaduste määratlemine	1. Nõudmiste määratlemine	(Võimalike teenusepakku- jate leidmine)	1. Probleemi ja eesmärkide määratlemine
Kvalifitseerimine	2. Teenusepak- kujate kvalifi- katsiooni kind- lakstegemine	2. Lähte- ülesande kujundamine	2. Võimalike tarnijate vali- mine, eelkvali- fitseerimine	1. Teenuse- pakkujate pädevuse ja tehniliste oskuste välja- selgitamine ning lõpp- valiku nimekirja koostamine	2. Esialgsete valikukriteeriu- mite määratle- mine
	3. Valikukri- teeriumite määratlemine	3. Teenuse- pakkujate otsimine			3. Lõppvaliku- eelse nimekirja koostamine
	4. Pakkumis- kutsete esitamine	4. Kandidaati- de hindamine ja pakkumis- kutsete esita- mine			
	5. Lõppvaliku- eelse nimekirja koostamine	5. Pakkumiste läbivaatamine ja sobivatest kandidaatidest nimekirja koostamine			
Selekteeri- mine	6. Presentat- sioon või intervjuu	6. Presentat- sioonide ära- kuulamine ja lõppvaliku tegemine	3. Läbirääki- mised ja lepingu sõlmimine	2. Sobilike isikuomaduste tunnetamine ja lõppvaliku tegemine	4. Lõppvaliku tegemine
	7. Lõppvaliku tegemine				

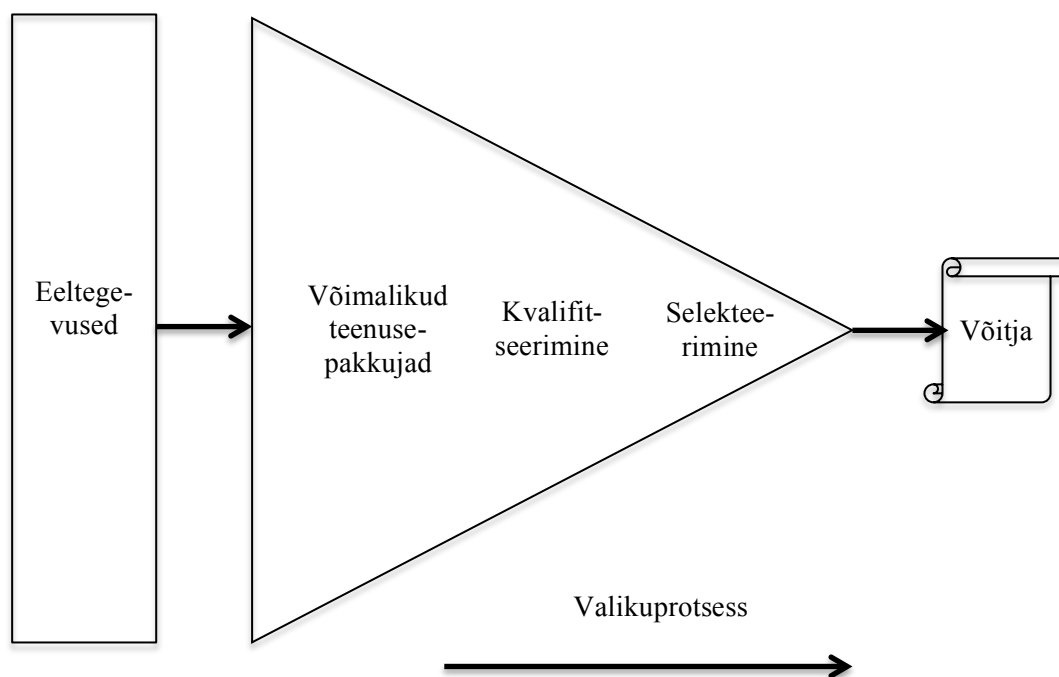
Allikas: autori koostatud.

Teenusepakkuja valimine väikeettevõtete korral on ilmselt üsna mitteformaalne protsess (Gallouj 1997: 48), mikroettevõtete juhid kasutavad otsustamisel intuitsiooni ja eelneva tegevuse läbi juhuslikult saadud kogemusi ning ei kasuta otsustusinfo hankimisel süstematiseeritud lähenemist (Greenbank 2000: 406).

Seetõttu jagabki magistrant eelnevalt nimetatud autorite poolt välja pakutud teenusepakkuja valiku etapid antud töös kolme põhilisse etappi: vajaduste määratlemine, kvalifitseerimine ja selekteerimine.

Vajaduste määratlemine on seotud vaid hetkeolukorra tunnetamise ja eesmärkide seadmisega. Tegelik teenusepakkuja valik algab kvalifitseerimisest, mis sisaldab esialgseid valikutegevusi. Need aitavad välja selgitada nimekirja võimalikest teenusepakkujatest, kellel on piisav pädevus. Selekteerimine viib aga lõppvalikuni.

Eeltoodud käsitluses näeb raamatupidamisteenuse pakkuja valiku protsess kõigi võimalike teenusepakkujate lõikes välja selline, nagu alltoodud joonisel 1.4.1 on kujutatud.



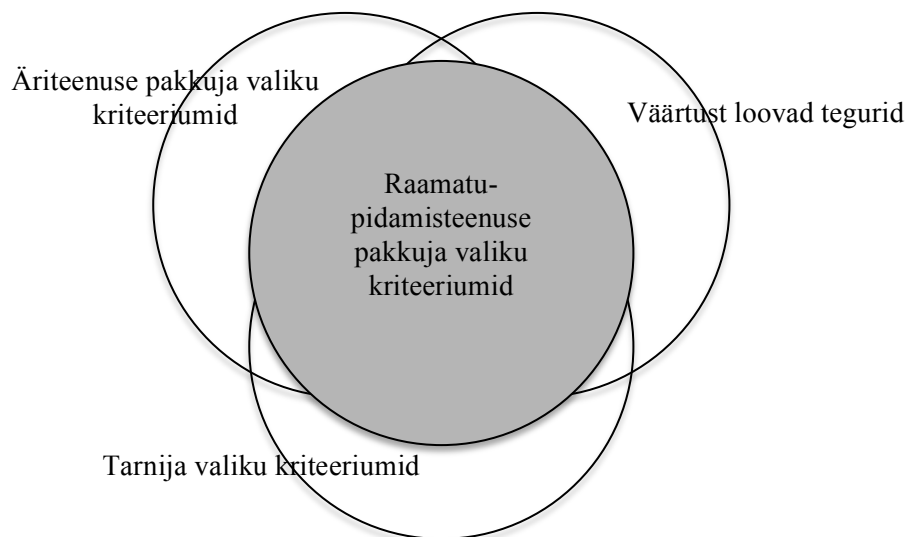
Joonis 1.4.1. Teenusepakkuja valiku protsess (autori koostatud).

Antud joonisel 1.4.1 on näha, kuidas valik algab eesmärkide ja tingimuste määratlemisest vajaduste määratlemise etapis. Kolmnurga moodustavad kõik antud tegevusalal tegutsevad teenusepakkujad, kes on ostjale põhimõtteliselt kättesaadavad.

Valikuprotsessis valikuetappide kaupa vasakult paremale liikudes väheneb järk-järgult teenusepakkujate hulk kuni jääb järele võitjaks osutunud teenusepakkuja, kellega sõlmitakse teenuse osutamise leping.

1.5. Teenusepakkuja valiku kriteeriumite integreeritud mudel

Paljud kirjandusest leitud väärtust loovad tegurid, tarnija valiku kriteeriumid ja äriteenuse pakkuja valiku kriteeriumid kattuvad omavahel, esinedes ühes käsitluses valikukriteeriumi ja teises käsitluses väärtust loova tegurina. Igas käsitluses on palju selliseid, mis on teoreetiliselt sobilikud ka raamatupidamisteenuse pakkuja valikul. Seda ilmestab hästi allolev joonis 1.5.1. Magistrant koondas teooriatest leitud teenusepakkuja valiku kriteeriumid tabelisse (vt lisa 1 lk 78), ning koostas neist raamatupidamisteenuse pakkuja valiku uuringunimekirja mida kasutatakse empiirilise uuringu läbiviimisel.



Joonis 1.5.1. Raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriumid, integreeritud mudel (autori koostatud).

Mitmed kriteeriumid on kõikides eelnevalt käsitletud teooriates sarnased, nt hind või kogemused. On ka neid, mis on olemas kahes, kuid puuduvad kolmandas teoorias, nt teenusepakkuja maine ja asukoht. Tarnija valiku alase kirjandusest leiti kõige hulgalisemalt kriteeriume. Sealt on ka pärit kõige rohkem selliseid, mida muudes teooriates ei mainita, näiteks keskkond, juhtimine, tootearendus jm. Raamatupidamisteenuse pakkuja

valiku kriteeriumite nimekirja kujunemine eelnevate teooriate põhjal on näha alljärgnevast tabelist 1.5.1.

Raamatupidamisteenuse pakkuja valiku võimalikud kriteeriumid jagab autor selguse mõttes kolme gruppi:

- 1) kvantitatiivne info,
- 2) kvalitatiivne info ja
- 3) isikuomadused.

Tabel 1.5.1. Raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriumite kujunemine

Teooriaallikad	Raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriumid uuringus
Teenuse/toote väärtus käsitlev kirjandus	Hind, kvaliteet, erialateadmised, kogemused, võimekus, paindlikkus, säästlikkus, ajakulu, jõupingutus, turvatunne, suhtlemise lihtsus, rahulolu teenusega, suhtlemisoskus, korrektsus, kliendi mõistmine, usaldustäratavus
Äriteenuse pakkuja valikut käsitlev kirjandus	(eelnevas teoorias mainimata) ettevõtte suurus, vanus, asukoht, tehnoloogia, üldine maine, teenuse sisu, kokkusobivus, suhtumine. teiste soovitusel, austus, enesekindlus
Tarnija valikut käsitlev kirjandus	(eelnevates teooriates mainimata) organisatsiooni struktuur, kultuur, juhtimine, teenuse arendus, rahaline olukord, personali kvaliteet, keskkonnasõbralikkus, teadmiste ülekandmine

Allikas: autori koostatud.

On teada, et kvantitatiivsed kriteeriumid on seotud faktilise ja numbrilise infoga. Neid võetakse kui vääramatult tõeseid ning objektiivseid fakte, mida on kerge kontrollida.

Kvalitatiivsed kriteeriumid on seevastu subjektiivsed, ebausaldusväärsemad ja neid on raskem kontrollida. Paljude autorite (Dawes *et al.* 1992: 191; Edvardsson 1989: 9; Day, Barksdale 2003: 572 jt) töödes on selgunud, et muidu kvalitatiivse info kategooriasse kuuluvad isikuomadused on teenusepakkuja valiku protsessis väga olulised ja sageli ka määravad. Seetõttu on need käesolevas töös valikuprotsessi etappidest lähtuvalt eraldi grupina välja toodud.

Käesoleva töö seisukohalt on oluline teada infoallikaid, mille kaudu ettevõtjad hangivad infot raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriumite kohta. Infoallikad võib liigitada personaalseteks ja impersonaalseteks (Aguilar 1967: 94). Keegan (1974: 413) kasutab nende kohta vastavalt väljendit inim- (*human*) ja dokumentaalsed (*documentary*) allikad, lisades omalt poolt veel kolmanda kategooria: füüsilise fenomeni (*physical*)

phenomena). Viimast selgitab ta kui infot, mis on pigem isiku enda poolt tajutud kui lihtsalt tema poolt mingist allikast teada saadud (Keegan 1974: 418).

Personaalsed infoallikad on muuhulgas (Choo 1994: 24) kliendid, konkurendid ja ametnikud, impersonaalsed aga nt ajakirjandus, ametiasutuste publikatsioonid, erialaliidud, elektroonilised allikad jms.

Äriteenuse pakkuja valikut käsitleva kirjanduse järgi saadakse teenusepakkuja valikul infot teenusepakkujalt endalt (Edvardsson 1989: 7; Mitchell 1998: 476) ja ka kolmandatest infoallikatest (Dawes *et al.* 1992: 190; Edvardsson 1989: 9 jt).

Antud töös kasutab magistrant võimalikest personaalsetest infoallikatest teenusepakkuja ettevõtte esindajat ja teenuse ostja tuttavaid. Impersonaalsetest allikatest aga teenusepakkuja kodulehte ja avalikke allikaid. Eelnevatele infoallikatele on lisatud füüsilise fenomeni kategooriasse liigituv infoallikas: teenuse ostja enese poolt valikuprotsessis kogetu.

Sellise valiku aluseks on tõdemus, et valikuprotsessis puutub teenuse ostja teenuse pakkuja poole pealt pea alati kokku nii ettevõtte esindajaga kui tal on võimalus vaadata ka ettevõtte kodulehte. Neist kahest allikast tuleb kaasajal ilmselt enamus infot, mida ettevõtte soovib ise enda kohta öelda. See on info teenusepakkujalt endalt.

Kolmandatest personaalsetest infoallikatest on ilmselt kõige kättesaadavamad tuttavad, mistõttu on nad siin eraldi välja toodud. Avalikud allikad on samuti kolmandad infoallikad, mille kasutamise põhiline eesmärk on saada suhteliselt kergesti kõikvõimalikku faktilist ja taustainfot teenusepakkuja ettevõtte kohta. Avalike allikate alla kuuluvad internetiportaalid, ajakirjandus, suhtlusvõrgustikud äriregister jt. Nende detailne välja toomine käesoleva töö raamistikus ei ole magistrandi arvates otstarbekas nende rohkuse tõttu. Seetõttu on kõik avalikud allikad käesolevas töös paigutatud ühe kategooria alla. Infoallikate detailne liigitus on näha allolevas tabelis 1.5.2.

Tabel 1.5.2. Infoallikate liigitus

Infoallikad	Teenusepakkuja	Kolmandad infoallikad
Impersonaalsed allikad:	Teenusepakkuja koduleht	Avalikud allikad
Personaalsed allikad:	Teenusepakkuja esindaja	Teiste soovitusel
Füüsiline fenomen:	Isiklikult kogetu	Isiklikult kogetu

Allikas: autori koostatud.

Tabel 1.5.3. Empiirilise uuringu raamistik

Teenusepakkuja valiku kriteeriumid ja valikuetapid		Olulisemad võimalikud infoallikad				
		teenuse ostja ise	teenusepakkuja		tuttavad	avalikud allikad
			esindaja	koduleht		
Kvalifitseerimine	KVANTITATIIVNE INFO					
	Teenuse hind		x	x		
	Ettevõtte suurus		x	x		x
	Ettevõtte vanus		x	x		x
	Asukoht		x	x		x
	Organisatsiooni struktuur		x	x		
	Juhtimine		x	x		
	Tehnoloogia		x	x		
	Teenuse arendus		x	x		
	Rahaline olukord					x
	Personali kvaliteet		x	x		
	Keskkonnasõbralikkus		x	x		x
	KVALITATIIVNE INFO					
	Üldine maine				x	x
	Teiste soovitused		x	x	x	
	Teenuse sisu	x	x	x	x	
	Teenuse kvaliteet		x		x	
	Erialateadmised		x	x	x	
	Kogemused		x	x	x	
	Võimekus		x		x	
	Teadmiste ülekanne		x		x	
	Paindlikkus		x		x	
	Säästlikkus		x		x	
	Ajakulu		x		x	
	Jõupingutus		x		x	
	Turvatus	x			x	
	Suhtlemise lihtsus	x			x	
	Rahulolu teenusega	x			x	
Selekteerimine	ISIKUOMADUSED					
	Suhtlemisoskus	x				
	Korrektus	x				
	Kliendi mõistmine	x				
	Usaldustäratavus	x				
	Kokkusobivus	x				
	Suhtumine	x				
	Austus	x				
	Enesekindlus	x				

Allikas: autori koostatud.

Scott ja van der Walt (1995: 37) leidsid, et raamatupidamisteenuse pakkuja valikul usaldasid teenuse ostjad eelkõige personaalseid infoallikaid. Sellekohane küsimus lisati ka käesolevas töös läbi viidud küsitluse ja sellele antud vastused viisid samale järeldusele.

Ülaltoodud tabelis 1.5.3 on näha raamistik, mis võetakse aluseks empiirilise uuringu läbiviimisel. Lisas 2 (lk 80) ära toodud raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriumid on seal süstematiseeritud teenusepakkuja valiku etappide kaupa. Lisatud on ka erialakirjanduses mainitud tõenäoliselt infoallikad, kust valiku tegijad nende kriteeriumite kohta infot otsiksid.

Ristikesega on märgitud iga raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriumi taha infoallikad, mida oleks tõenäoliselt kõige sobivam antud kriteeriumi puhul kasutada. Oletuse paikapidavust kontrollitakse hilisema empiirilise uuringuga.

Valikuprotsessis kasutatavad kriteeriumid, mis ühest küljest peavad andma kindluse, et valikul peetakse silmas ostu eesmärki, on samas kõik mingil moel seotud teenuse kvaliteedi mõne aspektiga (Day, Barksdale 1994: 46).

Raamatupidamisteenuse ostja lõppeesmärgiks on läbi kvaliteetse teenuse teenuse ostjale loodav väärtus. Nagu eelnevast nähtus, saab enne tegelikku kogemust teenuse kvaliteedi kohta teha siiski vaid kaudseid järeldusi. Ainsad objektiivselt hinnatavad kriteeriumid on kvantitatiivsed. Sellised, mille kohta on olemas vabalt kätte saadav faktiline info või mida teenuse ostja saab ise ostuprotsessis kogeda. Kumbki neist ei pruugi aga olla piisav, et otsustada teenuse tegeliku headuse üle.

Nii ei anna ka kvalifitseerimise etapis kasutatavad tehnilist laadi kriteeriumid täit kindlust tulevikus tarbima hakatava teenuse väärtuse suhtes. Samas näitavad nii praktika kui ka teaduslikud uuringud (nt Maister 1993: 115; Day, Barksdale 2003: 572), et tehnilised oskused on ettevõtetel enamasti vajalikul tasemel ja otsustavaks saab enamasti isikutevaheline “keemia” ja muud personali isikuomadustega seotud kriteeriumid, mis on otsest hinnatavad ka juba enne teenuse osutamise algust.

Seega võib arvata, et teenuse ostjal tasub teenusepakkuja valiku protsessis keskenduda rohkem just teenusepakkuja ettevõtte personali isikuomadustele.

2. EMPIIRILINE UURING RAAMATUPIDAMISTEENUSE PAKKUJA VALIKU KRITEERIUMITEST

2.1. Uuringu metoodika ja esmase kvalitatiivse uuringu tulemused

Järgnevalt kirjeldatakse empiirilise uuringu metoodikat, valideerimise eesmärgil läbi viidud kvalitatiivse uuringu läbiviimist ja tulemusi. Uuringu teostamisel võetakse aluseks eelnevalt välja toodud raamistik, mis põhineb töö teoreetilises osas käsitletud teooriatel.

Kõigepealt viidi ajavahemikul 05.–11. märts 2015 läbi kvalitatiivne uuring – viis poolstruktureeritud intervjuud sihtgruppi kuuluvate omanikest ettevõtetejuhtidega.

Intervjuudel oli kaks peamist eesmärki:

- 1) kontrollida teoriast leitud valikukriteeriume, kas need on asjakohased ja kas on puudu midagi, mis on raamatupidamisteenuse pakkuja valikul küll oluline, kuid mida teooriaallikates ei käsitleta;
- 2) kontrollida teenusepakkuja valiku kriteeriumite põhjal ettevalmistatud kvantitatiivse uuringu küsitlust arusaadavuse ja terviklikkuse seisukohast.

Intervjuul sai küsida lisainfot, anda kohest tagasisidet ning kuulata ja vajadusel täpsustada võimalikke ettepanekuid.

Kõik intervjuud lindistati ja transkribeeriti. Keskmine intervjuu kestis u 45 minutit. Põhjalik ülevaade intervjuudel räägitust on esitatud käesoleva töö lisa (vt lisa 2 lk 80) ja lühikokkuvõte allolevas tabelis 2.1.1.

Seejärel koostati küsitlusvorm e-keskkonnas ja viidi läbi kvantitatiivne uuring. Uuringu kvantitatiivne vorm andis mahuka alusandmestiku hilisemate järelduste tegemiseks.

Elektroonilist küsitlust oli võimalik levitada kiiresti ja efektiivselt ning algandmed saadi elektroonilisel kujul. Kvantitatiivse uuringu abil saadi teada sihtgrupi poolt kasutatavad infoallikad, samuti hinnangud nende olulisusele ja usaldusväärsusele raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kontekstis.

Hinnanguskaalaks valiti kõikide uuringu etappide puhul Likerti tüüpi 7 punkti skaala, kus 1 tähendab, et pole üldse oluline ja 7, et on väga oluline.

Tabel 2.1.1. Lühikokkuvõte intervjuudest

Üldandmed	
Vastajate arv	5
Keskmine vanus	49
Keskmine töötajate arv	3,6
Keskmine aastakäive	225 000
Valikukriteeriumid, mida intervjuueeritavad ise mainisid (sulgudes on antud kriteeriumit maininute hulk)	Teenusepakkuja asjatundlikkus (3), suhtlemisoskus (3), teadmiste ülekanne (2), aeg (2), kokkusobivus (2), kogemused (2), turvatunne (2), suhtumine (1), jõupingutus (1), soodne hind (1), asukoht (1), ettevõtte suurus (1), usaldus (1).
Infoallikad	Tuttavate soovitusel, koduleht, internet, teenusepakkuja ettevõtte esindaja, teenuse ostja enda poolt kogetav.
Vastajate arvates asjassepuutumatud kriteeriumid (sulgudes on antud kriteeriumit maininute hulk)	Organisatsiooni struktuur (2), keskkonnasõbralikkus (2), teenusepakkuja rahaline olukord (2), isikutevaheline kokkusobivus (1), ettevõtte vanus (1), enesekindlus (1), austus kliendi vastu (1).

Allikas: autori koostatud.

Intervjuud toimusid eelnevalt ettevalmistatud kava alusel (vt lisa 2 lk 80). Kava sisaldas nii küsimusi vabas vormis vastamiseks kui ka esialgset ankeetküsitlusvormi (vt lisa 4 lk 91) raamatupidamisteenuse valiku kriteeriumitest, mida intervjuueeritavad täitsid intervjuu käigus ja mille põhjal koostati lõplik ankeetküsitlus e-keskkonnas. Intervjuueeritavatel oli kasutada ka selgitusleht käesolevas töös kasutatavate kriteeriumite täpsema tähenduse kohta, mis on ära toodud allolevas tabelis 2.1.2.

Kõigepealt küsiti üldandmeid intervjuueeritava enda ja tema ettevõtte kohta, et kontrollida nende sihtgruppi kuuluvust ning saada taustainfot nagu ettevõtte suurus, tegevusvaldkond jne. Kõik küsitletud ettevõtjad kasutasid raamatupidamisetevõtte teenuseid.

Tabel 2.1.2. Raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriumid selgitustega

Valikukriteerium	Kriteeriumi selgitus
Teenuse hind	Teenuse kasutamisega seotud rahalised kulutused.
Ettevõtte suurus	Ettevõtte suurus, ka turuosa.
Ettevõtte vanus	Ettevõtte vanus, mitu aastat on äris olnud.
Asukoht	Ettevõtte asukoht: ligipääsetavus, parkimisvõimalused jm.
Organisatsiooni struktuur	Teenusepakkuja ettevõtte organisatsiooni ülesehitus (osakondade arv, ülesannete jaotus jms).
Juhtimine	Ettevõtte ja selle inimeste juhtimise kvaliteet.
Tehnoloogia	Kasutatav tarkvara, arvutid, raamatupidamine üle interneti jms.
Teenuse arendus	Teenuse arendus, innovatsioon, uuendusmeelsus, teenuse disain.
Rahaline olukord	Teenindusettevõtte käsutuses olevad ressursid, varaline seisund.
Personali kvaliteet	Personali hulk, haridus, töökogemus.
Keskkonnasõbralikkus	Loodushoid, -säästlikkus, roheline mõtte- ja toimumisviis.
Üldine maine	Teenusepakkuja üldine ja erialane maine, kaubamärk.
Teiste soovitus	Kui olulised on selle teenusepakkuja teiste klientide soovitus.
Teenuse sisu	Pakutava teenuse sisu detailne teadmine.
Teenuse kvaliteet	Teenuse taseme vastavus ostja ootustele.
Erialateadmised	Erialateadmised, teadmised kliendi ärisektorist.
Kogemused	Teenusepakkuja kogemused, nende mitmekülgsus ja hulk.
Võimekus	Teenusepakkuja võime tööga toime saada, üldine toimumisvõime.
Teadmiste ülekandmine	Teenusepakkuja soov ja võime anda kliendile edasi olemasolevaid või teenuse käigus omandatavaid teadmisi ja kogemusi.
Paindlikkus	Võime reageerida kiirelt muutustele kliendi olukorras, tegevuses ja üldises ärikeskkonnas (majanduse olukord, seadused jm).
Säästlikkus	Kliendi ressursside säästlik kasutamine.
Ajakulu	Teenuse ostja enda ajakulu teenuse tarbimisel, nt teenusepakkuja juurde sõitmiseks, toimingute tegemiseks jm.
Jõupingutus	Kui palju teenuse ostja peab teenuse tarbimisel ise pingutama.
Turvatus	Turvatus tulevikus tarbima hakatava teenuse väärtuse suhtes.
Suhtlemise lihtsus	Üldine suhtlus, kauplemine, läbirääkimine. Neist tuleneda võivad konfliktid, pettumus, mure, ängistus.
Rahulolu teenusega	Võimalik heaolu, staatus, prestiiž jms, mis kaasnevad ostuga antud teenusepakkujalt tulevikus.
Suhtlemisoskus	Teenusepakkuja esindajate suhtlemisoskus.
Korrektus	Punktuaalsus, täpsus, korrektus, tegevuse korrastatus.
Kliendi mõistmine	Arusaamine kliendi soovidest ja vajadustest.
Usaldustähtsuse	Suhtlemisel tajutav usaldustunne teenusepakkuja vastu.
Kokkusobivus	Tajutav isikutevaheline kokkusobivus ehk "keemia".
Suhtumine	Teenusepakkuja suhtumine klienti, tema probleemidesse ja oma töösse, ka töötajate ja organisatsiooni üldine ellusuhtumine.
Austus	Teenusepakkuja esindajate austus kliendi vastu.
Enesekindlus	Teenusepakkuja tajutav usk oma võimetesse kliendi probleemidega tegelemiseks.

Allikas: autori koostatud.

Kuna toote/teenuse väärtust käsitlev kirjandus ning äriteenuse pakkuja valiku alane kirjandus ja neist pärit teenusepakkuja valiku kriteeriumid põhinevad osaliselt tavatarbija

otsustusmudelil, siis on oluline kontrollida väidet, et ettevõtete omanik-juhid teevad isiklikke ja ettevõtte kohta käivaid otsuseid sarnastel alustel.

Väikeettevõtete juhtide ratsionaalseid otsuseid mõjutavad sageli nende personaalsed isikuomadused (Merz, Sauber 1995: 552), isiklikud eelistused, eelarvamused ja suhtumine (Jennings, Beaver 1997: 64). Seda ideed täiendab Greenbank (2000: 406–407) kes väidab, et mikroettevõtte omanikest juhid kasutavad otsustamisel eelkõige intuitsiooni ja eelneva tegevuse läbi juhuslikult saadud kogemusi.

Intervjueeritavatele esitati kaks sellekohast kontrollküsimust. Esimene puudutas olulist otsust nagu advokaadi leidmine endale või ettevõttele, teine aga veidi vähemolulist, milleks oli koristaja valimine kodu või kontori tarbeks. Selgus, et advokaadi valiku puhul teeksid intervjueeritavad 50% juhtudel otsuseid ettevõtte jaoks valides teistel alustel kui endale valides, kuid koristaja valimise puhul ei selgunud olulist erinevust. Samas üks intervjueeritav mainis, et koju ei tahaks iga inimest lubada ja seetõttu on ta kodukoristaja valikul hoolikam.

Järgnevad küsimused keskendusid hüpoteetilisele olukorrale, kus intervjueeritav pidi vastama, kujutledes, et teeb otsust raamatupidamisteenuse pakkuja leidmiseks, omamata valitavate ettevõtetega eelnevat koostöökogemust.

Kõigepealt paluti intervjueeritavatel põgusalt rääkida nende jaoks olulistest raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriumitest ja kirjeldada protsessi, kuidas see valik toimuks. Selgus, et kaks intervjueeritavat helistaksid kõigepealt sõbrale, kaks läheksid internetist infot hankima ja ootaks ka reklaampakkumisi e-mailile ja telefonile. Lõppvaliku teeksid kaks isiksusepõhiste omaduste alusel ja üks lihtsuse ja arvatava ajakulu põhjal. Ülejäänud ei täpsustanud.

Olulisemate raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriumitena mainisid intervjueeritavad rohkem kui ühel korral teenusepakkuja asjatundlikkust, suhtlemisoskust, samuti teadmiste ülekannet, aega, isikutevahelist kokkusobivust, kogemusi ja turvatunnet. Ühel korral mainiti suhtumist, jõupingutust, soodsat hinda, asukohta, ettevõtte suurust ja usaldust. Infoallikatena nii võimalike raamatupidamisteenuse pakkujate leidmiseks kui ka raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriumite kontrollimiseks märgiti valdavalt

tuttavaid ja internetti. Lisaks avalikke allikaid, teenusepakkuja esindajat ja ka teenuse ostja enda poolt kogetavat.

2.2. Kvantitatiivne uuring ja selle tulemused

Ankeetküsitlus viidi läbi ajavahemikul 18.–24. märts 2015. Selle struktuur ja sisu on ära toodud käesoleva töö lisas (vt lisa 3 lk 86). Osalemiskutse sisaldas uuringu lühikirjeldust, linki küsitlusele ning palvet osaleda küsitluses või saata see edasi kellelegi, kes saatja arvates sobiks vastama ja sooviks vastata.

Osalemiskutset levitati e-maili teel, samuti sotsiaalmeedia (www.facebook.com) ettevõtjaid koondavates gruppides ja uudistevoos. Pöörduti ka Tallinna Ettevõtlusinkubatori ja Eesti Väike- ja Keskmiste Ettevõtjate Assotsiatsiooni poole ning infot levitati ka tuttavate hulgas.

Küsitlus algas kahe kontrollküsimusega vastaja sihtgruppi kuuluvuse kindlakstegemiseks. Küsiti, kas vastaja omab ja juhib endale kuuluvat ettevõtet ja kas ta teeb ise otsuseid oma ettevõtte poolt ostetavate teenuste osas. Kui kasvõi ühele küsimusele vastati eitavalt, suunati vastaja kohe küsitluse lõppu teatega, et tema poolt antud vastuste põhjal ei kuulu ta selle küsitluse sihtgruppi.

Edasi küsiti vastaja nime, sugu ja vanust, omatava ettevõtte nime, selle vanust, tegevusala ja töötajate arvu. Samuti küsiti, kas ettevõttel on palgaline raamatupidaja, ostetakse raamatupidamisteenust või kasutatakse muud lahendust. Viimasel juhul paluti täpsustada, millist.

Järgnevalt paluti vastajal kujutleda, et ta valib raamatupidamisteenuse pakkujat ettevõtte hulgast, kellega tal eelnev koostöökogemus puudub ja paluti hinnata raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriumite olulisust vastaja jaoks skaalal 1–7, kus 1 tähendab, et kriteerium ei ole üldse oluline ja 7, et on ülioluline. Seejärel paluti märkida infoallikad, kust vastaja otsiks infot eelpool hinnatud kriteeriumite kohta.

Infoallikatena olid välja pakutud ettevõtja enda poolt valikuprotsessis kogetav, teenusepakkuja esindajalt saadav info, teenusepakkuja kodulehelt saadav info, tuttavatelt saadav info ja avalikest allikatest saadav info. Iga teenusepakkuja valiku kriteeriumi kohta

võis märkida ka enam kui ühe allika. Seejärel paluti vastajal hinnata skaalal 1–7, kui palju ta iga infoallikat usaldab. Kaks viimast küsimust, mis puudutasid advokaadi ja koristaja leidmist isiklikuks või ettevõtte tarbeks, peavad näitama, kas ettevõtte omanikest juhid teevad enda isiklikke ja ettevõtte kohta käivaid otsuseid sarnastel alustel. Kuna teooriatest pärit teenusepakkuja valiku kriteeriumid põhinevad osaliselt tarbija otsustusmudelil, siis on seda oluline kontrollida. Kõik küsimused olid vastamiseks kohustuslikud.

Järgnevalt esitatakse kokkuvõtte kvantitatiivse uuringu tulemustest. Kõigepealt antakse statistiline lühiülevaade vastajatest ja neile kuuluvatest ettevõtetest, seejärel aga üldine ja hiljem ka detailne ülevaade raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriumite olulisusest ning nende puhul kasutatavate infoallikate kasutatavusest ja usaldatavusest vastajate poolt. Küsitluse täitmist alustas 135 ja lõpuni jõudis 63 vastajat. Kuna küsitluses nõuti andmete usaldusvärsuse huvides ka vastaja ja tema ettevõtte nime märkimist, jätsid paljud ilmselt just sel põhjusel selle täitmise pooleli.

Tabel 2.2.1. Lühikokkuvõtte ankeetküsitluse üldinfo osast

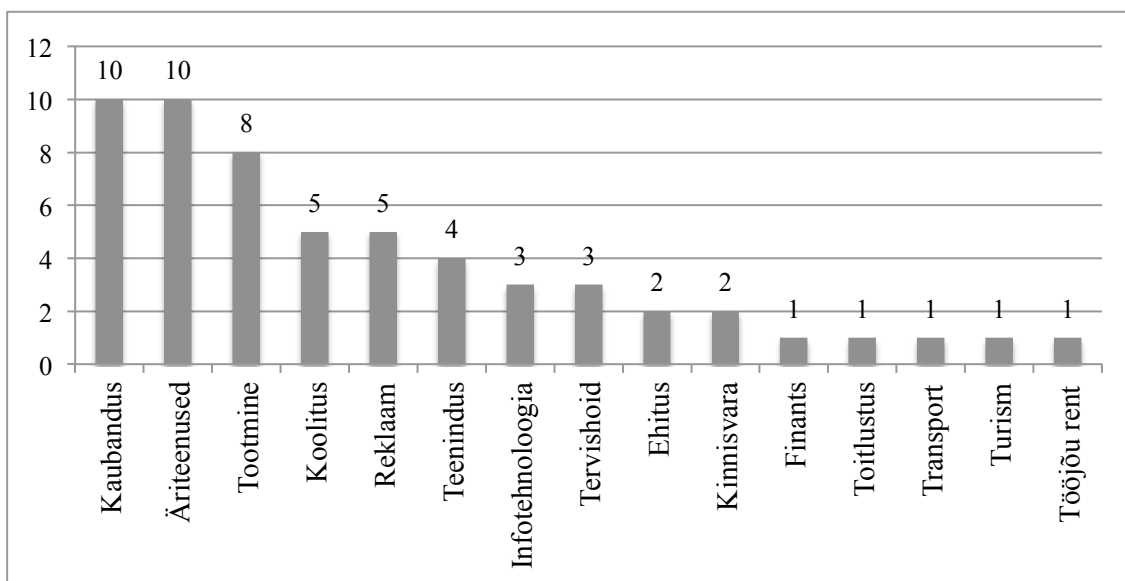
Ettevõtjad	
Valimi suurus	57
Sooline jagunemine	42% naisi, 58% mehi.
Vanus	Keskmine 49, noorim 21 ja vanim 63 aastat.
Otsustusmudel sama nii enda kui ettevõtte jaoks valides	Advokaati valides 79%, koristajat valides 61% juhtudel.
Ettevõtted	
Vanus	Keskmine 7, noorim 1, vanim 20 aastat.
Keskmine töötajate arv	3,6
Tegevusalad	Kaubandus (10), äriteenused (10), tootmine (8), koostöö (5), reklaam (5), teenindus (4), infotehnoloogia (3), tervishoid (3), ehitus (2), kinnisvara (2), finants (1), toitlustus (1), transport (1), turism (1), tööjõu rent (1).

Allikas: autori koostatud.

Kokku kvalifitseerus 57 korrektselt täidetud ankeeti. Nagu tabelist 2.2.1 näha, oli lõppvalimi hulgas 42% naisi ja 58% mehi. Vastajate keskmine vanus oli 41 aastat. Noorim vastaja oli 21 ja vanim 63 aastane.

79% ankeedile vastanutest märkis, et olenemata sellest, kas tegu on iseenda või ettevõtte jaoks tehtava otsusega, on tähtsa otsuse puhul (advokaadi valik) valikuprotsess sarnane. See toetab ka mitmete autorite (nt Greenbank 1999: 588; Day, Barksdale 1994: 45) seisukohta era- ja äritarbija otsustusmudelite sarnasusest. Samas mõnevõrra ootamatult selgus, et vaid 61% vastajatest teeksid vähemtähtsa valiku (koristaja valik) ettevõtluses ja eraasjus samadel alustel. Seda võib mingil määral selgitada ühe intervjuueeritava tehtud märkus, kes ütles koristaja valikuprotsessi kommenteerides, et “koju igauht ei laseks”. Seega ei ole kindel, et Eesti ettevõtete omanik-juhid on oma ettevõtte kohta käivates otsustustes piisavalt sarnased eratarbijale ja nii vajab see asjaolu täiendavat uurimist.

Küsitlusele vastanute ettevõtete keskmine vanus oli seitse aastat. 56% ettevõtetest olid 1–5 aastat vanad ja nende keskmine töötajate arv oli 3,6. Üle 10 töötajaga ettevõtteid oli koguhulgast 12%. Viimased ei mahu küll mikroettevõtete alla, kuid käesolevas töös on sihtgruppi kuulumise eelduseks vaid ettevõtte omamine ja juhtimine sama omaniku poolt. Sellised ettevõtted on valdavalt, aga samas mitte alati, mikroettevõtted



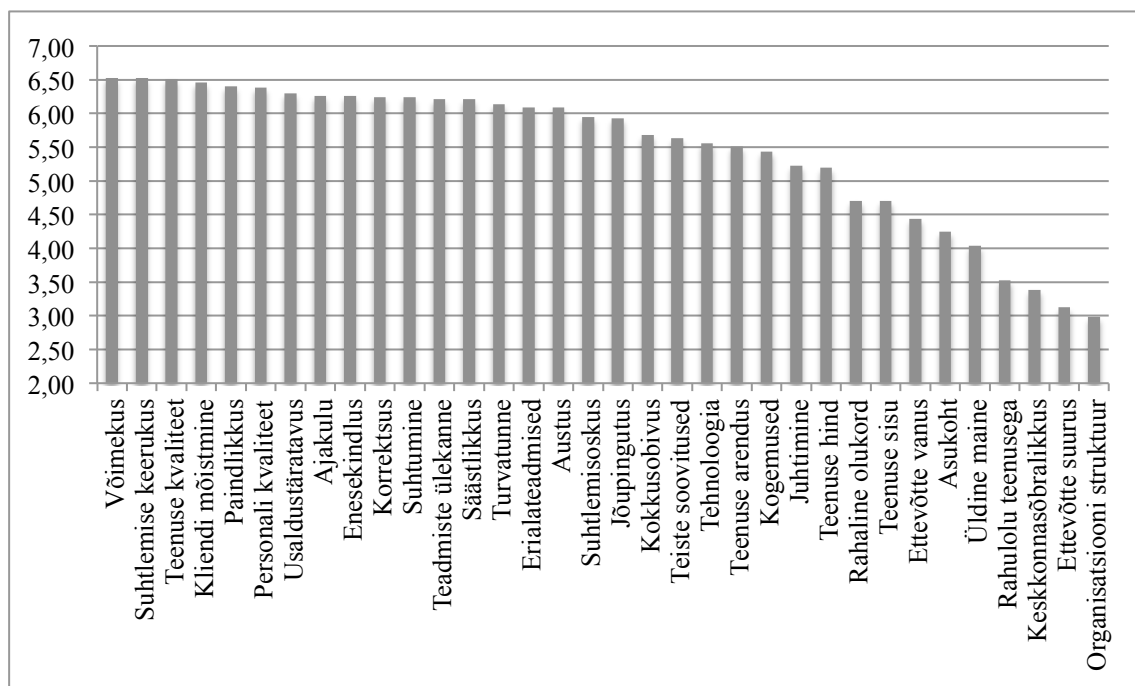
Joonis 2.2.1. Küsitluses osalenute ettevõtete arv tegevusalade järgi (autori koostatud).

Eelnevalt jooniselt 2.2.1 on näha, et enim ettevõtteid tegutses kaubanduse (10%) ja äri-teenuste (10%) valdkonnas, järgnesid tootmine, koolitus, reklaam, teenindus jt.

Ettevõtetest ligikaudu 10% omas palgalist raamatupidajat, 20% juhtudel tegi omanik raamatupidamist ise ja ülejäänud 70% kasutasid raamatupidamisteenust pakkuvate ettevõtete teenuseid. Viimasest võib järeldada, et vastajad olid oma vastustes suhteliselt pädevad, kuna omasid enamuses juba vastavat kogemust.

Järgnevalt antakse üldine ülevaade küsitlusest selgunud raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriumite olulisusest ja vastuste hajuvusest. Lisaks kirjeldatakse infoallikate üldist kasutatavust ja usaldatavust uuringu valimi liikmete hulgas. Põhjalikud kokkuvõtvad tabelid eelneva kohta on ära toodud töö lisades (vt lisa 5 lk. 92 ja lisa 6 lk 93). Raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriumite olulisus vastajate jaoks on esitatud joonisel 2.2.2. Kriteeriumite täpsem selgitus on toodud käesoleva töö eelmises alapeatükis (vt tabel 2.1.2 lk 38).

Tegu on teooriates aastate jooksul laialdastelt käsitletud valikukriteeriumitega ja on ootuspärane, et paljud neist hinnati käesolevas küsitluses väga olulisteks.



Joonis 2.2.2. Keskmine hinnangud valikukriteeriumitele (autori koostatud).

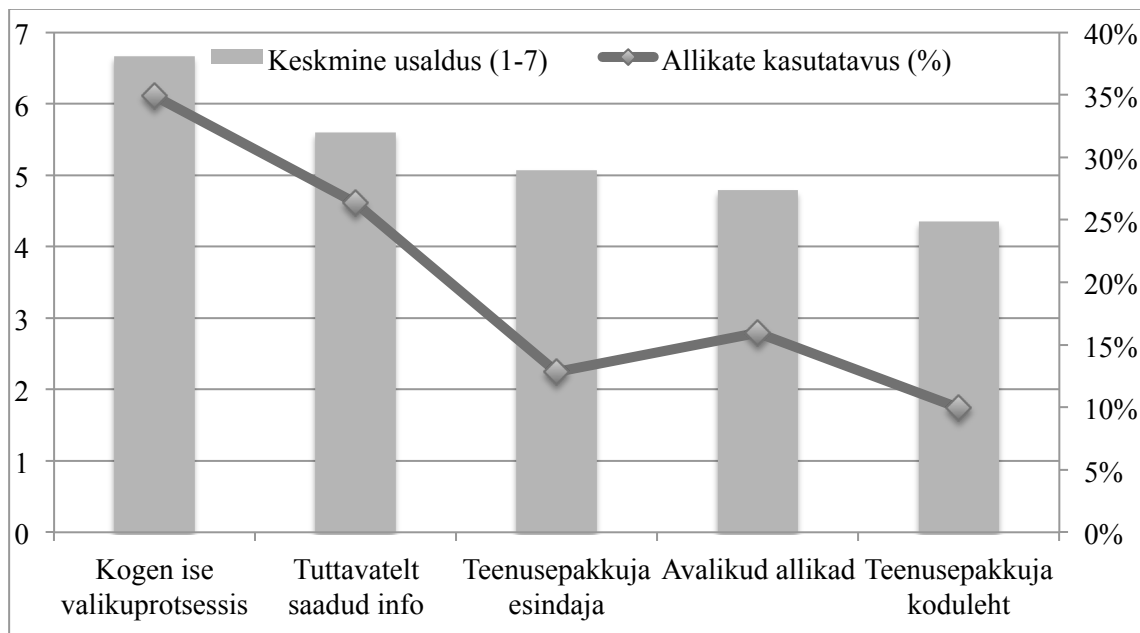
34 kriteeriumist 25 hinnati keskmise olulisusega rohkem kui 5, 16 olulisimal oli keskmine isegi rohkem kui 6.

Kõige olulisemaks raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriumiks küsitluses osalenute jaoks oli võimekus ehk nii teenusepakkuja üldine toimimisvõime kui ka võime oma tööga toime saada. Sellele järgnes suhtlemise lihtsus ehk kui lihtne on teenusepakkuja ettevõttega suhelda. Selle valikukriteeriumi kohta saab ilmselt üsna hõlpsasti infot valikuprotsessi käigus, kuna see sisaldab ka suhtlust teenusepakkuja ettevõtte esindajatega.

Tähtsusest kolmandaks jäi pakutava teenuse kvaliteet, mis on küsitletute jaoks küll oluline, kuid mida samas on väga raske enne tegelikku koostöökogemust antud ettevõttega hinnata. Kõiki kolme esimest hinnati skaalal 1–7 keskmise olulisusega 6,5.

Küsitlusest selgus, et mida väiksem oli mingi kriteeriumi olulisus, seda hajuvamad olid enamasti arvamused selle olulisuse kohta. Hajuvust väljendab vastuste standardhälve. Olulisimal oli see 0,66 ja järjekorras kuueteistkümnendal juba 1,11 (vt lisa 5 lk 92).

Neist allpool olevate kriteeriumite olulisus hakkab juba märgatavalt langema. Üheksa vähimolulise kriteeriumi keskmine olulisus oli alla 5 palli. Vähem kui neljapallise keskmise hinnangu said teenuse kasutamisest tulenev prestiiž (rahulolu teenusega), keskkonnasõbralikkus, teenusepakkuja ettevõtte suurus ja organisatsiooni struktuur.



Joonis 2.2.3. Infoallikate kasutatavus ja usaldus nende vastu (autori koostatud).

Vastajad pidid iga raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriumi järele märkima, millisest infoallikast nad selle kohta infot hangiksid. Ette olid antud viis infoallikat ja enamus vastajatest märkis neid ühe valikukriteeriumi kohta mitu. Kokkuvõttev tabel infoallikate kasutatavusest on ära toodud käesoleva töö lisas (vt lisa 6 lk 93).

Järgnevalt küsiti iga infoallika kohta, kui palju seda usaldatakse. Enim usaldati iseenda poolt valikuprotsessis kogetut. Selle keskmine usaldus skaalal 1–7 oli isegi 6,7. Järgnesid tuttavatelt ja teenusepakkuja esindajalt saadud info ning avalikud allikad. Kõige vähem usaldati teenusepakkuja kodulehte.

Eelneval joonisel 2.2.3 on näha infoallikate kasutatavus (% küsitluses märgitud infoallikate koguhulgast), mis on kõrvutatud usaldusega vastava infoallika suhtes (skaalal 1–7). Usalduse graafikult nähtub, et küsitluses osalejad usaldavad eelkõige personaalseid infoallikaid. See vastab ka eelnevate uurijate (nt Scott, van der Walt 1995: 37) poolt leitud. Uuringus järgnesid enese poolt valikuprotsessis kogetavale infoallikatenä nii tuttavaid kui ka teenusepakkuja esindajad. Impersonaalsed infoallikad jäid aga usaldatavuse poolest viimasteks. Tabelis 2.2.2 on ära toodud raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriumite grupid (vt ka tabel 1.5.2 lk 33) kust on ka näha iga grupi puhul tähtsaimaks peetav infoallikas.

Tabel 2.2.2. Lühikokkuvõte ankeetküsitlusest

Teenusepakkuja valiku kriteeriumite grupid	Keskmine olulisus (1–7)	Kriteeriumigruppide olulisusjärjekord	Tähtsaim infoallikas grupis (kui suurel osal kõigist gruppi kuuluvatest kriteeriumitest)
Kvantitatiivne info	4,6	3.	Ettevõtte esindaja (63%)
Kvalitatiivne info	5,7	2.	Valiku käigus kogetu (80%)
Isikuomadused	6,2	1.	Valiku käigus kogetu (100%)

Allikas: autori koostatud.

Tabelist 2.2.2 nähtub, et vastajate arvates on kõige olulisemad teenusepakkuja valiku kriteeriumid kvalitatiivse info ja isikuomaduste grupis. Keskmine olulisus oli kvalitatiivsel infol 5,7 ja isikuomadustel 6,2 palli seitsmest võimalikust. Infot saadakse nende kohta eelkõige valikuprotsessi käigus tekkivatest isiklikest kogemustest. Märgatavalt vähem olulisteks peeti kvantitatiivset infot (4,6 palli), mida otsiksid küsitluses osalenud eelkõige raamatupidamisteenuse pakkuja esindajalt. Lisaks võib öelda, et raamatupida-

misteenuse pakkuja valikul on olulisimad infoallikad kriteeriumite gruppide osas erinevad ning nende jaoks olulisimate kriteeriumite kohta teevad vastajad otsuseid eelkõige isiklikest kogemustest ja sisetundest lähtuvalt.

Järgnevalt kirjeldatakse küsitluse põhjal selgunud raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriumite olulisust detailsemalt. Tabelis 2.2.3 on küsitluse kokkuvõtte kvantitatiivse info 11 kriteeriumi kohta.

Tabel 2.2.3. Kvantitatiivse info grupi kokkuvõtte

Kvantitatiivse info grupi valikukriteeriumid (olulisuse järjekorras)	Keskmine (1–7)	Standardhälve	Infoallikate kasutatavus, % koguhulgast				
			kogeb ise	ettevõtte esindaja	kodu-leht	tuttavad	avalikud allikad
Personali kvaliteet	6,4	0,9	11	32	28	18	11
Tehnoloogia	5,6	1,4	9	38	28	9	16
Teenuse arendus	5,5	1,4	6	27	28	6	34
Juhtimine	5,2	1,7	15	26	42	6	11
Teenuse hind	5,2	1,3	13	51	29	3	4
Rahaline olukord	4,7	1,5	30	27	7	28	9
Ettevõtte vanus	4,4	1,8	18	51	20	9	2
Asukoht	4,2	2,0	22	45	22	8	2
Keskkonnasõbralikkus	3,4	1,8	3	24	12	4	57
Ettevõtte suurus	3,1	1,6	23	39	22	10	6
Organisatsiooni struktuur	3,0	1,7	25	42	26	3	4
KESKMINE	4,6	1,6	16	37	24	9	14

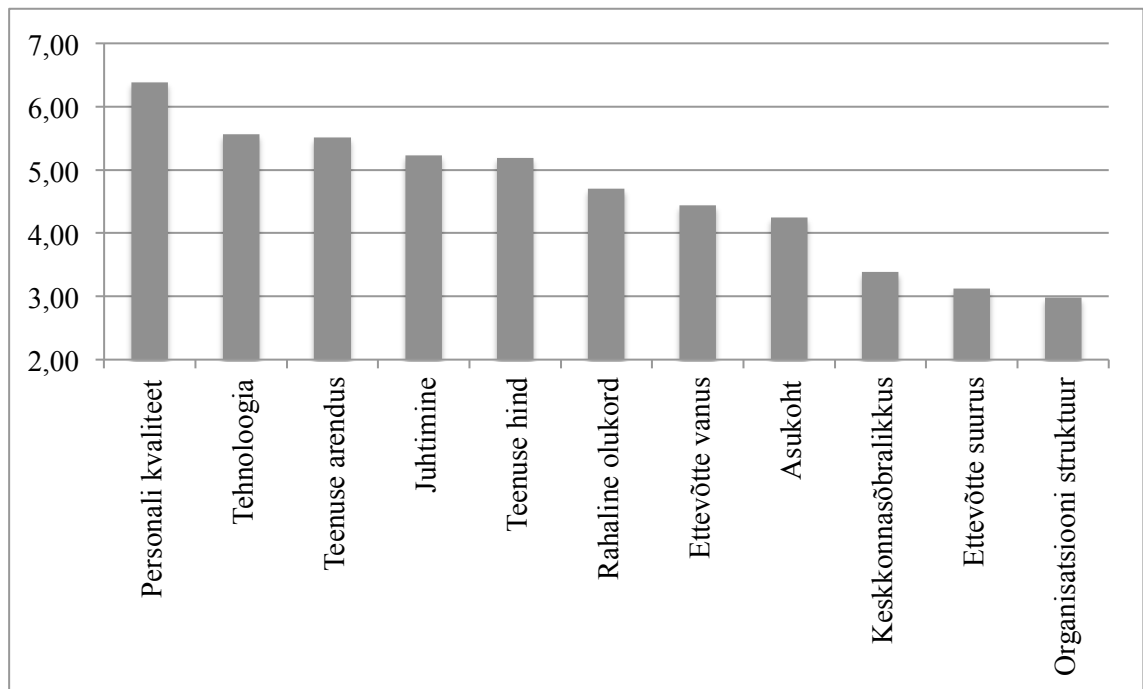
Allikas: autori koostatud.

Ülekaalukalt kõige olulisemaks (6,4 palli) peeti teenusepakkuja ettevõtte personali kvaliteeti, järgnesid suhteliselt võrdselt (5,6–5,2 palli) tehnoloogia, teenuse arendus ja juhtimine.

Vähemolulisteks peeti teenusepakkuja ettevõtte rahalist olukorda, ettevõtte vanust ja asukohta (4,7–4,3 palli). Kõige vähem olulised (alla 4 palli) olid aga keskkonnasõbralikkus, ettevõtte suurus ja organisatsiooni struktuur.

Olulisushinnangute hajuvust näitab tabelis 2.2.3 standardhälve. Kõige üksmeelsemad olid hinnangud personali kvaliteedi (standardhälve 0,9) ja kõige lahknevamad teenusepakkuja ettevõtte asukoha olulisuse osas (standardhälve 2,0). Võrdlemisi erinevad olid veel hinnangud juhtimise, organisatsiooni struktuuri, ettevõtte vanuse ja keskkonnasõbralikkuse puhul, kus standardhälve jäi vahemikku 1,7–1,8.

Kriteeriumite järjestus olulisuse põhjal on näha ka alloleval joonisel 2.2.4.



Joonis 2.2.4. Kvantitatiivse info grupi kriteeriumite olulisus (autori koostatud).

Infot hangitaks selle kriteeriumite grupi puhul kõige enam teenusepakkuja esindajalt (37% infoallikatest). See oli esikohal kaheksa kriteeriumi puhul üheteistkümnest. Järgnes teenusepakkuja koduleht (24% infoallikatest). Kõige vähem kasutaksid vastajad siin tuttavate soovitusi. Anomaalsena tundub asjaolu, et ainult 9% juhtudest otsitaks teenusepakkuja ettevõtte rahalise olukorra kohta infot avalikest allikatest. Samas oleks sealt saadav info ilmselt objektiivsem ja ka kergesti kättesaadav.

Selle asemel eelistavad vastajad seda ise teenusepakkuja valiku protsessis kogeda (mis on suhteliselt keeruline), küsida ettevõtte esindajalt (mis ei pruugi olla võimalik või eriti objektiivne) või tuttavatelt (kes ei pruugi samuti objektiivsed või asjaga kursis olla). Põhjuseks võib siinjuures olla kas küsimuse sisu mittemõistmine või vastajate teadmatust, kust sellist infot oleks hea otsida.

Järgmine raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriumite grupp on kvalitatiivne info, mille kokkuvõtte on näha tabelis 2.2.4. Selles grupis on 15 kriteeriumi, mis on reastatud keskmise olulisuse alusel ja tulemus on graafiliselt kujutatud ka joonisel 2.2.5.

Nagu näha, on just siit pärit kolm üldarvestuses kõige tähtsamaks osutunud raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriumit: võimekus, suhtlemise lihtsus ja teenuse kvaliteet. Üheksa raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriumit on selles grupis hinnatud keskmise olulisusega rohkem kui 6, ehk siis ühetaoliselt väga olulisteks. Neist vähemolulisteks peeti (kahanemise järjekorras) jõupingutust, teiste soovitusi, kogemusi ja teenuse sisu. Kõige vähem olulised olid aga vastajate jaoks teenusepakkuja üldine maine ja teenuse kasutamisest tulenev rahulolu.

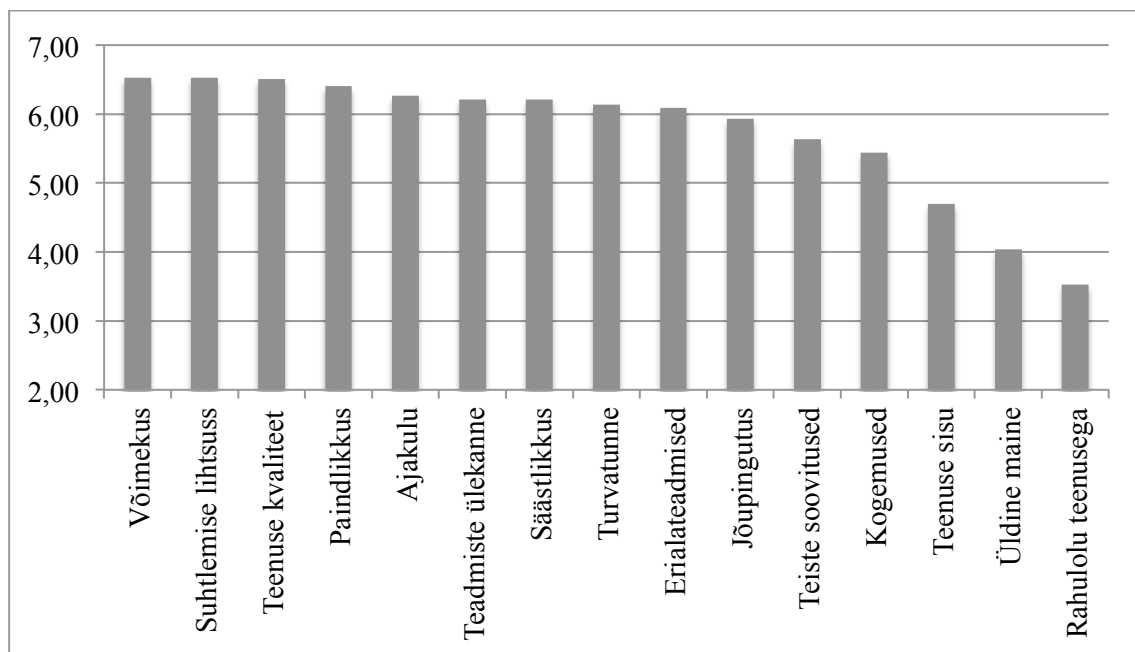
Tabel 2.2.4. Kvalitatiivse info grupi kokkuvõte

Subjektiivse info grupi valikukriteeriumid (olulisuse järjekorras)	Keskmine (1–7)	Standardhälve	Infoallikate kasutatavus, % koguhulgast				
			kogeb ise	ettevõtte esindaja	koduleht	tuttavad	avalikud allikad
Võimekus	6,5	0,7	17	55	20	6	2
Suhtlemise lihtsus	6,5	0,7	55	19	7	15	5
Teenuse kvaliteet	6,5	0,8	42	29	8	16	5
Paindlikkus	6,4	0,8	30	29	18	12	10
Ajakulu	6,3	1,0	45	20	4	24	7
Teadmiste ülekanne	6,2	1,1	48	22	5	19	5
Säästlikkus	6,2	1,1	44	29	4	17	6
Turvatu	6,1	1,1	51	21	6	21	2
Erialateadmised	6,1	1,1	47	26	10	14	2
Jõupingutus	5,9	1,4	45	26	9	18	3
Teiste soovitus	5,6	1,1	17	13	19	26	26
Kogemused	5,4	1,3	38	18	9	21	13
Teenuse sisu	4,7	1,8	47	24	3	19	7
Üldine maine	4,0	1,8	15	14	13	39	19
Rahulolu teenusega	3,5	1,8	31	14	15	19	21
KESKMINE	5,7	1,2	38	24	10	19	9

Allikas: autori koostatud.

Olulisushinnangute hajuvuse andmed tabelis 2.2.4 näitavad, et kõige üksmeelsemad olid arvamused võimekuse ja suhtlemise lihtsuse osas (standardhälve 0,7). Kõige lahknevamad olid vastajate arvamused aga teenuse sisu, teenusepakkuja üldise maine ja teenusega rahulolu osas (standardhälve 1,8).

On näha, et mida suuremaks peetakse kogu grupi olulisust, seda üksmeelsemad ollakse ka sellesse kuuluvate kriteeriumite olulisuse osas. Antud grupis on standardhälve üheksal juhul kolmeteistkümnest vahemikus 0,7–1,1, ehk vastajad on enamikus üsna üksmeelsed.



Joonis 2.2.5. Kvalitatiivse info grupi kriteeriumite olulisus (autori koostatud).

Kvalitatiivse info kriteeriumite grupi puhul on fookus infoallikate osas muutunud. Peamiselt toetutaks siin kas iseenda poolt valikuprotsessi käigus kogetule (38%) või pärineb info teenusepakkuja esindajalt (24%). Kõige vähem kasutatavad on aga teenusepakkuja koduleht (10%) ja avalikud allikad (9%).

Raamatupidamisteenuse pakkuja valikul olulised isikuomaduste grupi kriteeriumid ja infoallikate kasutatavus on näha tabelis 2.2.5. Sinna kuuluvaid kriteeriume on kaheksa.

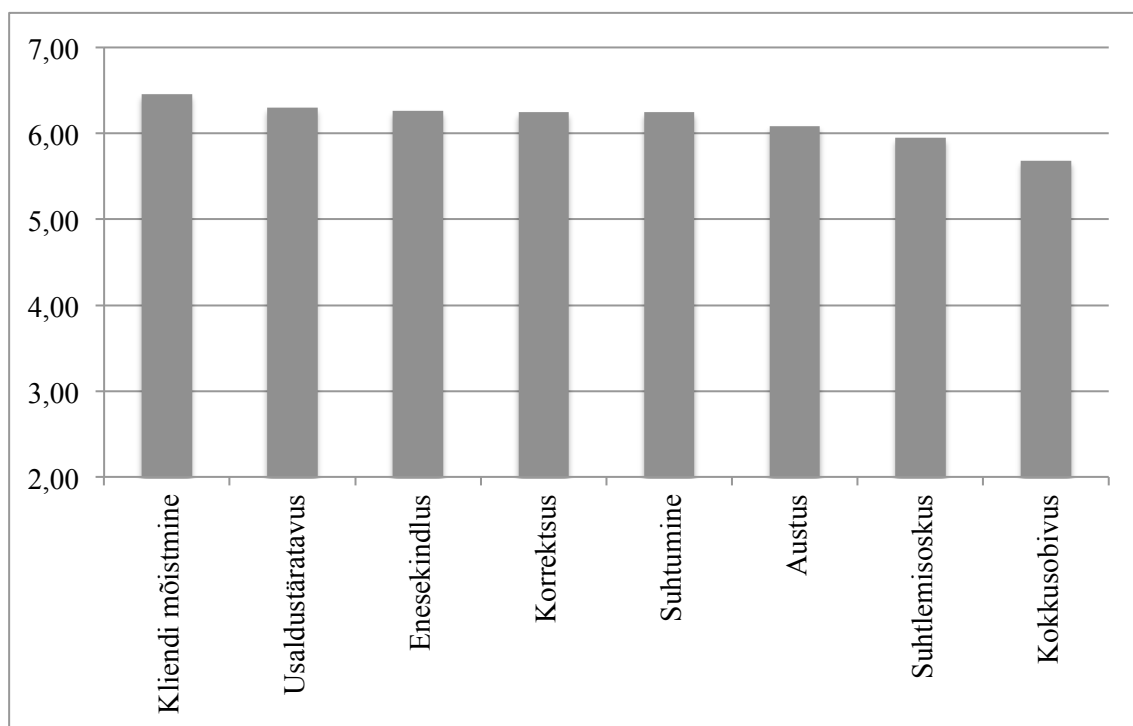
Tabel 2.2.5. Isikuomaduste grupi kokkuvõte

Isikuomaduste grupi valikukriteeriumid (olulisuse järjekorras)	Keskmine (1–7)	Standardhälve	Infoallikate kasutatavus, % koguhulgast				
			kogeb ise	ettevõtte esindaja	koduleht	tuttavad	avalikud allikad
Kliendi mõistmine	6,5	0,7	58	15	2	19	6
Usaldustäratavus	6,3	1,0	47	17	4	24	7
Enesekindlus	6,3	1,0	51	20	2	20	6
Korrektus	6,2	0,9	45	19	4	21	10
Suhtumine	6,2	0,9	67	19	1	9	4
Austus	6,1	1,1	56	18	2	18	5
Suhtlemisoskus	5,9	0,9	59	14	4	14	9
Kokkusobivus	5,7	1,4	51	25	8	13	3
KESKMINE	6,2	1,0	54	18	3	17	6

Allikas: autori koostatud.

Jooniselt 2.2.6 on näha, et selles grupis on kõikide raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriumeid peetud üsna võrdselt väga olulisteks. Erinevus kõige olulisema ja kõige ebaolulisema kriteeriumi vahel on tabeli 2.2.5 põhjal ainult 0,8 palli.

Kaheksast kuus raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriumi on saanud keskmiseks olulisuseks enam kui 6 palli. Pisut vähemoluliseks peetakse isikutevahelist kokkuvõtvust, kuid ka selle keskmine olulisushinnang on ikkagi üsna kõrge, 5,7 palli.



Joonis 2.2.6. Isikuomaduste grupi kriteeriumite olulisus (autori koostatud).

Tabelist 2.2.5 on ka näha, et kõige üksmeelsemad olid vastajate arvamused kliendi mõistmise (standardhälve 0,7), kõige lahknevamad aga isikutevahelise kokkuvõtvuse osas (standardhälve 1,4). Ülejäänute puhul jäi standardhälve vahemikku 0,9–1,1.

Teiste raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriumite gruppidega võrreldes on see kõige ühtlasem tulemus. Siin toetuksid vastajad infoallikana ülekaalukalt iseenda poolt valikuprotsessis kogetule (54% märgitud infoallikate koguhulgast).

Oluliselt vähem märkimist leidsid teenusepakkuja esindajalt ja tuttavatelt saadud info (vastavalt 18% ja 17%). Avalikke allikaid ja teenusepakkuja kodulehte ootuspäraselt praktiliselt ei märgitud (vastavalt vaid 6% ja 3% infoallikate koguhulgast).

2.3. Järeldused ja ettepanekud

Uurimistulemusi ja käsitletud teooriaid kõrvutades selgus, et valitud teooriad täiendavad hästi üksteist. 17 kõige olulisema kriteeriumi hulgast ainult neli sisaldasid kõigis kolmes teoorias korraga. Enim oli seal teenuse/toote väärtuse teemat käsitlevast kirjandusest ja tarnija valiku alasest kirjandusest pärit kriteeriume. Äriteenuse pakkuja valiku alasest kirjandusest oli neid vähem.

17 kõige olulisema raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriumi hulka jõudis vaid kuus sellist kriteeriumi, mida tarnija valikut käsitlevast kirjanduses esines keskmisest enam. Need olid kvaliteet, tootmisvõimekus, täpsus, paindlikkus, aeg ja usaldusväarsus. Siinjuures tuleb muidugi silmas pidada, et tarnija valiku kriteeriumite nimekiri on koostatud mitte olulisuse, vaid kriteeriumite kirjanduses esinemise sageduse järgi.

Seega ei väljenda see järjekord mitte kriteeriumite olulisust valiku tegija, vaid populaarsust teooria autorite jaoks, kuid ligikaudset infot võrdluseks võib see siiski anda. Igatahes pole tarnija valiku populaarsemad kriteeriumid enamasti kõige olulisemad raamatupidamisteenuse pakkuja valikul Eesti omanik-juhtidest ettevõtjate jaoks, mis on valdkondade suurt erinevust arvestades ka mõistetav.

Uuringus märgitud seitsme kõige olulisema raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriumi hulgas oli esikohal teenusepakkuja ettevõtte võimekus ja pikaajaline toimimisvõime. See näitab ilmselt, et teenuse ostjad on eelkõige huvitatud, et nende töö kindlasti hästi ja korrektselt tehtud saaks ning et teenusepakkuja ettevõtte oleks samal ajal ka jätkusuutlik pikemas perspektiivis, mis omakorda vähendab teenuse ostja riske teenuse kasutamisel.

Olulisuselt teiseks tulnud suhtlemise lihtsus näitab, et teenuse ostjad soovivad lihtsat ja efektiivset suhtlust teenusepakkuja esindajatega. Ärikeskkonnas tuleb sageli ette kiiret reageerimist nõudvaid olukordi ja seetõttu on tõrgeteta ja sujuv suhtlus raamatupidamisteenuse puhul eriti oluline.

Kolmandana tähtsustatud teenuse kvaliteedi olulisus on igati mõistetav. Nii nagu kvaliteetne teenus võib kliendile kasu tuua, nii võib ka ebakvaliteetne teenus tuua teenuse ostjale kaasa raskeid tagajärgi. Ometigi on teenuse kvaliteet kriteerium, mida enne tegelikku kogemust on väga raske hinnata. Seetõttu peaksid teenuse ostjad eelnevalt väga hooliga kaaluma, mille põhjal selle kohta järeldusi teha saaks.

Kliendi mõistmise kriteeriumi tulek olulisuselt neljandaks tähendab, et raamatupidamisteenus ostja peab tähtsaks suhet teenusepakkuja esindajatega. Ta tahab, et tema muredest saadakse aru ja teda abistatakse vastavalt tema vajadusele. Kliendi mittemõistmine võib tuua kaasa arusaamatusi, sest osapooltel puudub sel juhul ühine arusaamine teenuse ostja ettevõtte vajadustest ja eesmärkidest. See aga takistab edukat koostööd.

Viiendaks tulnud paindlikkus tähendab eelkõige võimet reageerida kiiresti ja adekvaatselt kliendi ettevõtte ja ärikeskkonna muutustele. Ametlikus asjaajamises tähendab see eelkõige seadusemuudatustega kaasas käimist, kliendi enda perspektiivist lähtuvalt aga kiiret reageerimist tegevusmahtude ja tegevusvaldkonna muutuste korral. Teenuse ostjad on sellest huvitatud, kuna neist asjaoludest sõltub nende ettevõtte edukus ja tegevus- turvalisus.

Teenusepakkuja personali kvaliteeti peetakse kuuendana oluliseks, kuna raamatupidamisteenus pakuvad ikkagi inimesed ja neist sõltub kogu teenuse kvaliteet. Selle kriteeriumi puhul on hindamisel samad probleemid kui teenuse kvaliteedi puhulgi. Mingil määral on enne tegelikku koostöökogemust personali kvaliteeti siiski võimalik hinnata, peamiselt kvantitatiivsete tegurite põhjal nagu ametikohal töötatud aastate arv või kutsetunnistuste tase ja hulk.

Seitsmendana oluliseks peetud teenusepakkuja esindajate usaldustäratavus on teenusepakkuja valikul väga oluline. Sellele tuginedes otsustab teenuse ostja, kas ta soovib antud teenusepakkujaga koostööd teha. Raamatupidamisteenus puhul on usaldus eriti oluline, kuna tegu on paljuski konfidentsiaalse infoga, samas ei oska teenuse ostja sageli hinnata, mis on antud teenuse puhul oluline ja tal tuleb teenusepakkujat enamasti pimesi usaldada. Ilma usaldustundeta pole see aga võimalik.

Kõige vähem oluliste raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriumite hulgas oli mõneti üllatuslikult keskkonnasõbralikkus, mis muidu on kaasajal ühiskonnas vägagi aktuaalne teema. Ka raamatupidamises on võimalik sel alal palju ära teha, näiteks hoida kokku energiat, kasutada taastuvenergiat või vähendada paberikulu, loobudes dokumente paberile välja trükkimast. Küsitlusest aga selgus, et klientidele ei ole see teenusepakkuja valiku kriteeriumina eriti oluline. Samuti hinnati üllatuslikult väheoluliseks teenusepakkuja asukohta, kuigi levinud probleemid parkimiskorraldusega, sh nt tasuline parkimine linnades, ja tavapärane soov hõlpsasti autoga ligi pääseda eeldaksid hoopis vastupidist. Vastuoluline tundub ka teenusepakkuja maine suhteline ebaolulisus vastajate jaoks. Sellised anomaaliad vajaksid edaspidistes töödes lähemat uurimist.

Raamatupidamisteenuse pakkuja jaoks on siinkohal ilmselt huvitav, et käesoleva uuringu põhjal pöörab ettevõtte omanik-juht valikuprotsessis põhitähelepanu isikuomadustega seotud kriteeriumitele. Tema jaoks ei ole niivõrd oluline mitte ostetav raamatupidamisteenus ise, kui hoopis koostöö pädeva isikuga, kellega suhtlus talle üldinimlikul tasandil kõige paremini sobib. Koos teenusega soovib ta leida inimest, keda saaks usaldada ja kes oleks vajadusel toeks ja nõuandjaks asjades, kus tal enesel pädevus on vähe- või sootuks puudub.

Uuringu tulemused näitavad, et äriteenuse pakkuja valiku alane kirjandus ja selle kriteeriumid ei pruugi kõige paremini kirjeldada raamatupidamisteenuse pakkuja valikut Eesti ettevõtete omanik-juhtide poolt. Märkimist väärib, et 17 olulisima raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriumi hulgas olid peaaegu kõik toote/teenuse väärtust käsitlevast kirjandusest pärit teenusepakkuja valiku kriteeriumid.

Siit võib teha järelduse, et käsitletud kolmest teooriast peegeldavad antud töö kontekstis raamatupidamisteenuse valiku kriteeriume kõige paremini just toote/teenuse väärtust käsitlevast kirjandusest pärit väärtust loovad tegurid, mitte aga äriteenuse pakkuja valiku alasest kirjandusest leitud äriteenuse pakkuja valiku kriteeriumid, nagu oleks võinud eeldada. See toetab ka töös toodud väidet, et tegevusalade kaupa on teenusepakkuja valiku kriteeriumid erinevad ja igale tegevusalale tuleb läheneda individuaalselt.

Ehkki erialakirjandusest leiti teenusepakkuja valiku tarbeks hulgaliselt keerukaid mitmeastmelisi mudeleid, kasutavad Eesti ettevõtteomanikest juhid käesoleva uuringu in-

tervjuude põhjal raamatupidamisteenuse pakkuja valikul ilmselt mitteformaalset lähenemist, mis põhineb enamasti isiklikel muljetel, intuitsioonil ja eelnevatel kogemustel. See arvamus põhineb intervjuudel, kus osalejad nii ka väitsid. Kuna aga ankeetküsitluses seda ei uuritud, siis tuleks antud väite kinnituseks viia läbi vastav uuring juba edaspidistes töödes.

Ka raamatupidamisteenuse pakkuja valiku protsess ise on intervjuude põhjal ettevõtte omanik-juhtide puhul lihtne ja vastab üldjoontes magistrandi poolt välja pakutud kolmeastmelisele mudelile, kus kõigepealt tehakse kindlaks oma vajadused ja nõudmised, et millist teenusepakkujat ja milleks on vaja. Seejärel aga algab tegelik valikuprotsess, kus otsitakse kõigepealt infot võimalike kandidaatide ja nende kvalifikatsiooni kohta ning tehakse lõppvalik, lähtudes tehniliselt võrdsete kandidaatide puhul enamasti teenusepakkuja esindajate isikuomadustest.

Leiti, et kuigi esialgne uuringuinfo viitab sellele, et teoreetilises osas käsitletud kvalifitseerimise valikuetapi tegurid on sihtgrupi jaoks vähemolulised kui selekteerimise etapi omad, siis põhjendatud järelduste tegemiseks vajaks see siiski täpsemat uurimist.

Tabel 2.3.1. Intervjuu käigus nimetatud kriteeriumid ja nende olulisus kvantitatiivse uuringu põhjal

Raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteerium	Olulisusjärjekord kvantitatiivses uuringus
Usaldustäratavus	7
Ajakulu	8
Suhtumine	11
Teadmiste ülekanne	12
Turvatus	14
Erialateadmised	15
Suhtlemisoskus	17
Jõupingutus	18
Kokkuvõetus	19
Kogemused	23
Soodne hind	25
Asukoht	27
Ettevõtte suurus	33

Allikas: autori koostatud.

Intervjuu tulemuste võrdlemisel kvantitatiivse uuringu tulemustega selgus huvitav fakt. Nimelt paluti intervjuueeritavatel nimetada iseseisvalt kriteeriume, mis on nende jaoks olulised raamatupidamisteenuse pakkuja valikul. Kokku nimetati üldse 13 kriteeriumi (vt tabel 2.3.1).

Hilisemal võrdlusel kvantitatiivse uuringu tulemustega selgus, et kuut küsitluses kõige olulisemateks osutunud kriteeriumi intervjuueeritavad isegi ei maininud, enamus nimetatutest jäid aga pingerea keskele ja mitmed isegi päris lõpu poole. Tundub, et kõik intervjuueeritavad ei tulnud isegi selle peale, mis võiks neile valikukriteeriumina tegelikult oluline olla.

Kuigi ettevõtete omanik-juhid ei kasuta intervjuude põhjal raamatupidamisteenuse pakkuja valikul mingeid üldtunnustatud metoodikaid, oleks sellest valikuprotsessis ilmselt siiski abi. Kasvõi enda soovide ja vajaduste parema tunnetamise seisukohast. Magistrandi arvates aitaks käesolevas töös toodud raamatupidamisteenuse pakkuja valiku raamistik mõlemal osapoolel teha paremaid otsuseid.

Käesolev uuring näitas ka, et personaalseid infoallikaid, nagu teenusepakkuja esindaja ja tuttavad, eelistatakse impersonaalsetele, nagu teenusepakkuja koduleht või avalikud allikad. Teenuse ostja usaldab valikuprotsessis eelkõige enda sisetunnet, mida näitab see, et „enese poolt valikuprotsessis kogetu“ on uuringu põhjal kõige olulisem ja kasutatavam infoallikas. Teisena aga usaldatakse oma tuttavaid.

Raamatupidamisteenuse pakkujatele võib seetõttu soovitada teenuse müügi situatsioonis mitte keskenduda tehnilistele ja mainega seotud kriteeriumitele, vaid võtta tähelepanu alla eelkõige need, mis suurendavad nende endi meeldivust ja usaldustäratavust teenuse ostja silmis.

Tabelis 1.5.3 lk 34 märkis magistrant omalt poolt ära võimalikud infoallikad kriteeriumite kohta. Empiiriline uuring näitas, et ainus oluline erinevus arvatu ja tegelikkuse vahel oli kvalitatiivse info kriteeriumite grupis, kus vastajad püüdsid teenusepakkuja esindaja ja tuttavate kõrval arvatust enam infot saada just ise valikuprotsessis kogetu kaudu. Sealhulgas ka selliste kriteeriumite kohta, mille puhul selline info hankimise viis oleks

ilmselt suhteliselt problemaatiline. Sellisteks on näiteks teenusepakkuja kogemused ja erialateadmised, mida oleks kindlasti parem küsida teenusepakkuja esindajalt endalt.

Siinkohal väärrib magistrandi arvates eraldi käsitlemist raamatupidamisettevõtte koduleht kui infoallikas potentsiaalsete teenuse ostjate jaoks. Uuringust selgus, et kodulehte kasutatakse ja usaldatakse raamatupidamisteenuse pakkuja valiku protsessis infoallikatest kõige vähem. Kasutust leiaks see peamiselt vaid kvantitatiivse info otsimisel.

Kogu muu info koha pealt on koduleht aga teenuse ostjatest ettevõttejuhude jaoks täiesti ebaoluline. Võiks küll arvata, et see peaks kajastama teenusepakkuja pädevust ja oskusi, kuid selgus, et ka nende kriteeriumide kohta eelistatakse infot hankida mujalt, näiteks raamatupidamisteenuse pakkuja ettevõtte esindajalt endalt. Ka ettevõtte maine kandjana on koduleht väheoluline. Uuringust on näha, et oluliselt enam usaldatakse selles osas isiklikke tuttavaid ja avalikke allikaid.

Teenuse müügi seisukohast ei ole raamatupidamisteenuse pakkujatel seega mõtet oma ettevõtte kodulehele väga palju kvalitatiivse iseloomuga infot panna. Sinna võiks paigutada peamiselt faktilise info, nt kontaktid, asukohakaardi ja teenuse hinna. Aga ka viimast küsitakse uuringu põhjal meelsamini ettevõtte esindajalt endalt. Kalli ja mahuka kodulehe ehitamise asemel tasub raamatupidamisteenuse pakkujatel pigem treenida oma suhtlemis- ja esinemisoskust ning valmistada ennast ette korralikuks suuliseks presentatsiooniks.

Detailsemad uuringul põhinevad soovitusel raamatupidamisteenuse ostjale ja pakkujale ostuprotsessis on ära toodud alljärgnevas tabelis 2.3.2.

Raamatupidamisteenuse ostjatele on ilmselt kasulik käesoleva magistritöö tulemusel valminud teenusepakkuja valiku uuringu raamistik (vt tabel 1.5.3 lk 34), mis sisaldab nii valikuetappe kui ka neis sisalduvaid valikukriteeriume süstematiseeritud kujul. Eelnevale lisaks ka võimalikke info otsimise allikaid valikukriteeriumide kohta.

Ehkki võib tunduda, et 34 seal esitatud kriteeriumi on liiga palju, osutusid uuringus vähemolulisteks neist vähesed. Mitteiluliseks ei hinnatud aga uuringu käigus neist ühtegi.

Tabel 2.3.2. Soovitused raamatupidamisteenuse pakkujale ja ostjale

Valikuetapid, kriteeriumite grupid	Üldised soovitused ja vihjed teenuse müügi/ostu puhuks	
	raamatupidamisteenuse pakkujale (teenuse ostja ei ole suurettevõtte)	raamatupidamisteenuse ostjale
KVALIFITSEERIMINE		
Kvantitatiivne info	Ole valmis andma suuliselt faktiinfot ettevõtte kohta. Esita see ka kodulehel selgelt ja nähtavalt. Mõtle, kuidas näidata oma personali oskusi parimast küljest. Tehnoloogia on ostja jaoks oluline – vali hoolega. Teenuse hind on oluline, kuid mitte tähtsaim. Ole mõistlikkuse piires innovatiivne. Hoia korras oma aastaaruanded ja avalikud registrid, neid siiski kasutatakse ostjate poolt. Keskkonnasõbralikkus ei ole argument. Sellele pole mõtet liigselt keskenduda ega kulutusi teha.	Pööra info hankimisel suuremat tähelepanu avalikele allikatele. Need on objektiivsed ja kättesaadavad. Tehnoloogia osas võid julgemalt usaldada spetsialisti, ka Microsoft Excel on raamatupidamises tehnoloogia, kui seda kasutada õiges kohas. Uuri personali töökogemust ja kutsetunnistuste olemasolu. Teenusepakkuja ettevõtte rahaline olukord näitab teenusepakkuja enese oskusi, teenuse jätkuvust ja kvaliteeti. Seega ära otsi ka ise kõige madalamat hinda.
Kvalitatiivne info	Üldine maine ei ole väga oluline, mainereklaamile pole mõtet eriti kulutada. Samas on oluline, mida inimesed räägivad. Hoia oma kliendid rahulolevad, tavaliselt tavalisele on parim reklaam. Klient usaldab siin sinu juttu ja veelgi rohkem iseennast. Mõtle, kuidas saaksid veenda teda oma ettevõtte teenuse kvaliteedis enne, kui ta seda proovida saab. Näita, et su ettevõtte on usaldusväärne, võimekas ja jätkusuutlik. Ole paindlik ja turvatunnet sisendav. Teenuse sisu kirjeldamisel pole mõtet väga detailidesse laskuda. Sinu ettevõttega asjaajamisest tulenev prestiiž ei ole eriti oluline.	Teenusepakkuja ettevõtte võimekus on väga oluline. Küsi infot selle tõestuseks. Teenuse kvaliteet on küll oluline, kuid mõtle, kas ja mille kaudu saaksid seda enne kogemust usaldusväärselt hinnata. See on raske, kuid seda enam tuleks jälgida kaudseid märke. Pööra rohkem tähelepanu ettevõtte esindaja jutule, on kriteeriumeid, mille kohta siiski ei saa eneses tekkiva sisetunde põhjal järeldusi teha. Jälgi, kas teenusepakkuja on piisavalt paindlik ja operatiivne, kas temaga on lihtne suhelda. Tõepoolest ei pea sa detailideni teenuse sisuga kursis olema.
SELEKTEERIMINE		
Isikuomadused	Kõik mis puudutab isikuomadusi ja suhtlemisoskust on ülioluline või suisa määrav. Kõigi ostjate puhul. Ole kohatumisel usaldustäratav, enesekindel, korrektne, näita üles õiget suhtumist ja austust ostja vastu. Lõppotsus tehakse personaalsel tasandil ja ostja usaldab siin endas tekkivat sisetunnet. Kui omavaheline arusaamine asjadest on olemas, oled saanud uue kliendi.	See on tulevase teenuse kohta ainus, mida saab enne ostu vahetult kogeda. Siin tuleks detailidele palju tähelepanu pöörata, inimestega suhelda. Vaata, kas sind mõistetakse. Tõenäoliselt jääb suhtluse kvaliteet samaks kogu kliendiks oldava aja jooksul. Kui siin juba algul midagi ei meeldi, siis tulevikus ilmselt paremaks ei lähe.

Allikas: autori koostatud.

Ka ei osanud intervjuueeritavad sinna omalt poolt midagi lisada, pidades nimekirja täielikuks ja ehk liigagi detailseks. Seetõttu võib arvata, et antud raamistik on raamatupidamisteenuse pakkuja valikuks kriteeriumite osas piisava katvusega ja samas ka ettevõtte omanik-juhi jaoks suhteliselt kergesti kasutatav. Teenuse ostjad võiksid püüda valiku protsessis seda tabelit täites kõigepealt hinnata, millised kriteeriumid on nende jaoks raamatupidamisteenuse pakkuja valikul olulised, seejärel aga leida vastavatest allikatest nende kohta infot otsuse tegemiseks.

Süsteemsem lähenemine ja eelnevalt välja pakutud infoallikad ja kriteeriumid pakuvad tuge valikuprotsessis, teevad selle teadlikumaks ja usaldusväärsemaks, sest arvesse võetakse ka asjaolud, mille peale ei pruugi ilma eelneva kogemuse ja teema hea tundmiseta ise alati kohe tulla.

Ülaltoodud soovitused on oma iseloomult üldisemat laadi, sest põhinevad uuringutulemuste üldistamisel. Kiendile lähenemine peaks siiski iga juhtumi puhul jääma individuaalseks. Näitavad ju ka uuringu tulemused, et paljude raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriumite puhul on arvamused vastajate lõikes üsna lahknevad. Seetõttu tuleb ülaltoodud soovitusi võtta pigem kui üldist raamistikku ja kasutada seda konkreetsest olukorrast lähtuvate erisustega.

Tuleb ka veelkord toonitada, et antud uuring põhineb väikeettevõtjatel, kes ise oma ettevõtet juhivad. Suurettevõtete esindajate puhul ei pruugi need soovitused aga paika pida. Kuigi antud töö tulemused on ilmselt suures osas kehtivad ka teiste äriteenuset puhul, on selle kindlakstegemiseks siiski vaja eelnevalt läbi viia vastavad uuringud.

KOKKUVÕTE

Käesolevas magistritöös uuriti Eesti ettevõtete omanik-juhtidele olulisi kriteeriume raamatupidamisteenuse pakkuja valikul. Uuringu aluseks võeti toote/teenuse väärtuse, tarnija valiku ja äriteenuse pakkuja valiku teooriates leiduvad valikukriteeriumid ja nende leidmiseks töötati läbi ligi 150 teooriaallikat.

Nende teooriate peamiseks sarnasuseks oli, et nad kõik käsitlesid valikute tegemist ostu-protsessis. Toote/teenuse väärtuse alane kirjandus keskendus peamiselt eratarbijate valikuotsustele kaupade ostul ja tarnija valiku alane kirjandus äritarbijate valikuotsustele kaupade ostul. Äriteenuse pakkuja valiku alane kirjandus käsitles aga äriteenuse pakkuja valikut nii era- kui ka äritarbijate poolt.

Teooriakirjandusest leitud valikukriteeriume vaadeldes selgus, et kuigi paljud neist olid kattuvad, nagu nt hind, teadmised või kogemused, oli siiski ka mitmeid, mis sisaldasid vaid ühes teooriavaldkonna allikas, nt austus ja enesekindlus äriteenuse pakkuja valiku alases kirjanduses ning organisatsiooni struktuur ja juhtimine tarnija valiku alases kirjanduses.

Leitud kriteeriumite põhjal koostati loetelu 34 võimalikust raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriumist ning need jaotati omakorda gruppidesse: kvantitatiivne info, kvalitatiivne info ja isikuomadused, ning selle tulemusena saadi uuringu raamistik.

Viie sihtgruppi kuuluva ettevõttejuhiga läbi viidud intervjuudest selgus, et keegi neist ei kasutaks raamatupidamisteenuse pakkuja valiku protsessis mingit teooriast pärit tunnustatud keerukat valikumudelit. Valikuprotsessis info otsimisel kasutati interneti, tuttavate soovitusi, enda kogemusi ja valikuprotsessi käigus tekkivat muljet.

Intervjuude käigus paluti ka hinnata eelnevalt koostatud uuringuraamistikus sisalduvaid raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriume. Nii kontrolliti, kas ei esine puudujääke intervjuudele järgneva kvantitatiivse uuringu küsitlusvormis.

Järgnevalt läbi viidud kvantitatiivsest uuringust selgus, et seitse kõige olulisemat raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriumi olid ettevõtte võimekus, suhtlemise lihtsus, teenuse kvaliteet, kliendi mõistmine, paindlikkus, personali kvaliteet ja usaldustähtsust.

Seitse kõige ebaolulisemat olid aga ettevõtte vanus, asukoht, üldine maine, rahulolu teenusega, keskkonnasõbralikkus, ettevõtte suurus ja kõige ebaolulisemaks peetud organisatsiooni struktuur.

Ettevõtte võimekuse suur olulisus näitas, et teenuse ostjad olid eelkõige huvitatud korrektsest teenusest ja teenusepakkuja ettevõtte jätkusuutlikkusest. Suhtlemise lihtsus oli ilmselt oluline, kuna äris tuleb sageli ette kiiret lahendamist vajavaid olukordi ja ettevõtjad tahavad olla kindlad, et need lahenevad sujuvalt ja tõrgeteta.

Ka teenuse kvaliteedi olulisus teenuse ostjate jaoks oli arusaadav, sest ainult kvaliteetne teenus tagab, et ei tuleks ette raamatupidamisega seotud ootamatusi. Teenuse kriitilise iseloomu tõttu võivad eksimused siin kulukaks minna ja teisalt võib teenuse ostja saada kvaliteetse teenuse läbi olulist lisaväärtust oma ettevõtte jaoks.

Samas hinnati käesoleva magistritöö autori poolt seda kriteeriumit mõneti probleematailiseks. Leiti, et kuna enne tegelikku kogemust ei ole teenuse kvaliteeti enamasti võimalik adekvaatselt hinnata, siis peaksid raamatupidamisteenuse ostjad kaaluma, milliseid märke oleks sobiv selleks kasutada. Teema ise vajaks aga täpsemat uurimist edaspidises töödes.

Kliendi mõistmise olulisusest võis näha, et vastajad väärtustasid suhet teenusepakkujaga ja neile oli oluline, et nad ära kuulataks ja nende soove ja vajadusi mõistetakse. See oli ilmselt oluline, kuna võimaldab luua aluse vastastikuse arusaamise tekkeks ja sellest tulenevaks tõrgeteta koostööks edaspidi.

Paindlikkuse ehk teenusepakkuja muutustele reageerimise võime olulisus oli seletatav äri olemusega. Kiirelt muutuv keskkond vajab adekvaatset reageerimist, tuleb käia kaasas muutuvate seadusenoetega ja klientetevõtte arengust tingitud vajadustega. Küsitluse tulemustest oli näha, vastajad olid seda hästi teadvustanud.

Ka personali kvaliteet oli oluline, ilmselt püüti seekaudu teha järeldusi kogu teenuse kvaliteedi kohta. Ka siin oli näha samu probleeme kui teenuse kvaliteedi puhul. Nimelt leiti, et kvaliteeti on enne kogemust suhteliselt keeruline hinnata. Leiti ka, et siinkohal oleksid sobilikud sellised mõõdikud nagu kutsetunnistused ja töötatud aeg.

Teenusepakkuja esindaja usaldustähtsust peeti ilmselt oluliseks seetõttu, et raamatupidamisteenuse puhul saab teenusepakkujale teatavaks hulgaliselt konfidentsiaalset infot ja seetõttu on juba valikuprotsessis oluline aru saada, kas antud teenusepakkujale võiks seda avaldada. Samuti tõdeti, et teenusepakkuja usaldamine on oluline teenuse ostja saagi vähete raamatupidamisalaste teadmiste tõttu.

Kõige vähemoluliste raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriumide hulgas olid üllatuslikult ka teenusepakkuja asukoht ja keskkonnasõbralikkus. Leiti, et viimane neist võiks ühiskonnas kaasajal valitsevate suundumuste valguses olla palju olulisem kui seda vastajate poolt hinnati.

Teadaolevate parkimiskorralduse ja -võimalustega seotud probleemide taustal ei olnud seletatav küsitlusele vastajate ükskõiksus selle kriteeriumi osas. Seetõttu peeti oluliseks nende anomaaliate uurimist edaspidistes töödes.

Raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriumide gruppidest said kõige kõrgema olulisushinnangu isikuomadused, sealhulgas kliendi mõistmine, usaldustähtsust, enesekindlus jt.

Infoallikatenä raamatupidamisteenuse valiku protsessis märgiti ja usaldati kõige enam iseennest poolt valikuprotsessis kogetavat, järgnesid tuttavatelt saadud info ja teenusepakkuja esindajalt saadud info. Kõige vähem leidis uuringu tulemuste põhjal kasutamist teenusepakkuja koduleht, mis oli tänapäeva infoühiskonda arvesse võttes mõnevõrra üllatav tulemus. Ka usaldati teenusepakkuja kodulehte teiste infoallikatega võrreldes kõige vähem. Sellest võis järeldada, et raamatupidamisteenuse müügi seisukohast ei ole koduleht kuigi oluline ja teenusepakkujad võiksid selles osas keskenduda rohkem muudele info jagamise allikatele.

Leiti, et käesoleva magistritöö käigus koostatud raamatupidamisteenuse pakkuja valiku raamistik oleks praktikas kergesti kasutatav ka ettevõtte omanik-juhi jaoks. Süsteemsema lähenemise kaudu koos eelnevalt välja pakutud infoallikate ja valikukriteeriumitega oleks valikuprotsess teadlikum ja usaldusväärsem, sest arvesse võetaks ka asjaolud, mille peale ilma eelneva kogemuse ja teema hea tundmiseta ei tuleks.

Vaadeldes selles raamistikus olevaid raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriume töö teoreetilises osas leitud valikuetappide kaupa leiti, et esialgne uuringuinfo viitab sellele, et kvalifitseerimise valikuetapis kasutatavad kriteeriumid on sihtgrupi jaoks vähemolulised kui selekteerimise etapi omad, kuid põhjendatud järeltöötamiseks vajaks see siiski täpsemat uurimist järgmistes töödes.

Uuringu tulemuste põhjal koostati ka soovitusel raamatupidamisteenuse pakkuja valiku mõlemale osapoolale, nii ostjale kui ka pakkujale.

Peamised soovitusel teenuse pakkujale olid, et infot soovitakse ja tuleks valikuprotsessis anda pigem suuliselt ja teha seda veenvalt. Soovitati, et ettevõtte personali tuleks näidata parimast küljest, mainereklaamile poleks aga mõtet kulutada. Samuti öeldi, et kõik, mis on seotud isikuomadustega on kliendile ülioluline. Suhtluprotsess peaks olema lihtne ja teenus paindlik. Soovitati, et kuna lõppvalik tehakse ilmselt isikuomaduste põhjal, tuleks kliendiga kohtumisel olla usaldustäratav, enesekindel, korrektne ja näidata üles austust kliendi vastu

Peamised soovitusel teenuse ostjale olid, et tuleks mõelda, kuidas saada paremat infot tulevase teenuse kvaliteedi kohta, mida ju eelnevalt kogeda ei saa. Soovitati jälgida, kas teenusepakkuja on piisavalt operatiivne ja paindlik ja kas temaga on lihtne suhelda. Samuti soovitati uurida personali töökogemust ja kutsetunnistuste olemasolu ning kuna isikuomadused ja kliendi mõistmine on ka hilisemas koostöös üliolulised ja need ilmselt teenust tarbima asudes ei muutu, tuleks neid juba valiku tegemise ajal hoolikalt tähele panna.

Samas tõdeti, et antud soovitusel on üldistused ja igale olukorrale tuleks siiski püüda läheneda individuaalselt.

Leiti, et antud magistritöös läbi viidud uuringu tulemused on kasutatavad Eesti ettevõtete omanik-juhtide puhul raamatupidamisteenuse valdkonnas, kuid ilmselt ei kehti need aga suuremate ettevõtete puhul, kus otsustaja ei ole ise omanik ja/või neid on palju ning mitmetelt juhtimistasanditelt, sest sellisel juhul võivad kasutatavad raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriumid, otsustusprotsess ja -motiivid hoopis erinevad olla. Et laiendada käesoleva töö tulemusi Eesti suurettevõtetele, peeti vajalikuks eelnevalt läbi viia sellekohane uuring suurettevõtete juhtide hulgas.

Magistritöö edasiarendusena oleks võimalik uurida valikuprotsessi etappe, samuti seda, millised kriteeriumid on Eesti ettevõtete omanik-juhtidele raamatupidamisteenuse juures olulised teenuse tarbimise käigus. See võimaldaks luua raamistiku kogu teenuse ostu protsessi kohta, mis hõlmaks nii raamatupidamisteenuse pakkuja valikul kui ka hiljem teenuse tarbimise käigus olulisi kriteeriume. Võimalikud küsimused siinjuures oleks, et kas kriteeriumid ja nende olulisus on mõlemal juhul samad või hoopis erinevad, kas ja kuidas on omavahel seotud teenusepakkuja valikul kasutatud kriteeriumid ning hilisem rahulolu tarbitava teenusega jne.

Eelnevas töös selgus, et kasutatavad teenusepakkuja valiku kriteeriumid olid valdkonniti erinevad. Tõdeti, et soovides laiendada käesoleva magistritöö uuringu tulemusi ka teistele äriteenuse valdkondadele (advokaadid, arhitektid jm), tuleks eelnevalt läbi viia vastavad uuringud.

Magistrant leiab, et käesoleva töö eesmärgid said täidetud. Välja selgitati Eesti ettevõtete omanik-juhtidele olulised kriteeriumid raamatupidamisteenuse pakkuja valikul ja tehti ka kindlaks infoallikad, kust nende kohta infot otsitakse. Lisaks koostati nii teenuse ostjale kui ka müüjale soovitusel teadlikumaks käitumiseks valikuprotsessis.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Aguilar, F. J.** Scanning the Business Environment. New York: Macmillan, 1967, 239 p.
2. **Akarte, M. M., Surendra, N. V., Ravi, B., Rangaraj, N.** Web based casting supplier evaluation using analytical hierarchy process. – Journal of the Operational Research Society, 2001, Vol. 52, No. 5, pp. 511–522.
3. **Amid, A., Ghodsypour, S. H., O'Brien, C.** A weighted additive fuzzy multi-objective model for the supplier selection problem under price breaks in a supply chain. – International Journal of Production Economics. 2009, Vol. 121, No 2, pp. 323–332.
4. **Amid, A., Ghodsypour, S. H., O'Brien, C.** Fuzzy multiobjective linear model for supplier selection in a supply chain. – International Journal of Production Economics, 2006, Vol. 104, No 2, pp. 394–407.
5. **Babakus, E., Boller, G. W.** An empirical assessment of the SERVQUAL scale. – Journal of Business Research, 1992, Vol. 24, No 3, pp. 253–268.
6. **Barla, S. B.** A case study of supplier selection for lean supply by using a mathematical model. – Logistics Information Management, 2003, Vol. 16, No 6, pp. 451–459.
7. **Bayazit, O.** Use of analytic network process in vendor selection decisions. – Benchmarking: An International Journal, 2006, Vol. 13, No. 5, pp. 566–579.
8. **Bevilacqua, M., Ciarapica, F. E., Giacchetta, G.** A fuzzy-QFD approach to supplier selection. – Journal of Purchasing and Supply Management, 2006, Vol. 12, No 1, pp. 14–27.
9. **Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., Fahy, J.** Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. – Journal of Marketing, 1993, Vol. 57, No. 4, pp. 83–99.
10. **Bhutta, K. and Huq, F.** Supplier selection problem: a comparison of the total cost of ownership and analytic hierarchy process approaches. – Supply Chain Management: An International Journal, 2002, Vol. 7, No. 3, pp. 126–135.

11. **Bolton, R., Drew, J.** A multi stage model of customer's assessments of service quality and value. – *Journal of Consumer Research*, 1991, Vol.17, No. 4, pp. 375–384.
12. **Bottani, E., Rizzi, A.** An adapted multi-criteria approach to suppliers and products selection—An application oriented to lead-time reduction. – *International Journal Production Economics*, 2008, Vol. 111, No. 2, pp. 763–781.
13. **Braglia, M., Petroni, A.** A quality assurance-oriented methodology for handling trade-offs in supplier selection. – *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 2000, Vol. 30, No. 2, pp. 96–111.
14. **By Pearson, J. N., Ellram, L. M.** Supplier selection and evaluation in small versus large electronics firms. – *Journal of Small Business Management*, 1995, Vol. 33, No. 4, pp. 53–65.
15. **Çebi, F., Bayraktar, D.** An integrated approach for supplier selection. – *Logistics Information Management*, 2003, Vol. 16, No. 6, pp. 395–400.
16. **Chan, F. T. S.** Interactive selection model for supplier selection process: An analytical hierarchy process approach. – *International Journal Production Research*, 2003, Vol. 41, No. 15, pp. 3549–3579.
17. **Chan, F. T. S., Chan, H. K.** Development of the supplier selection model – A case study in the advanced technology industry. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers Part B – Journal of Engineering Manufacture*, 2004, Vol. 218, No. 12, pp. 1807–1824.
18. **Chan, F. T. S., Chan, H. K., Ip, R. W. L., Lau, H. C. W.** A decision support system for supplier selection in the airline industry. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers Part B – Journal of Engineering Manufacture*, 2007, Vol. 221, No. 4, pp. 741–758.
19. **Chan, F. T. S., Kumar, N.** Global supplier development considering risk factors using fuzzy extended AHP-based approach. – *OMEGA – International Journal of Management Science*, 2007, Vol. 35, No. 4, pp. 417–431.
20. **Chen, C. T., Lin, C. T., Huang, S. F.** A fuzzy approach for supplier evaluation and selection in supply chain management. – *International Journal of Production Economics*, 2006, Vol. 102, No. 2, pp. 289–301.
21. **Chen, Y. M., Huang, P. N.** Bi-negotiation integrated AHP in suppliers selection. – *Benchmarking: An International Journal*, 2007, Vol. 14, No. 5, pp. 575–593.
22. **Chenet, P., Dagger, T. S., O'Sullivan, D.** Service quality, trust, commitment and service differentiation in business relationships. – *Journal of Services Marketing*, Vol. 24, No. 5, pp. 336–346.

23. **Cheraghi, S. H., Dadashzadeh, M., Subramanian, M.** Critical success factors for supplier selection: an update. – *Journal of Applied Business Research*, 2004, Vol. 20, No. 2, pp. 91–108.
24. **Choo C.W.** Perception and use of information sources by chief executives in environmental scanning. – *Library & Information Science Research*, 1994, Vol. 16, No. 1, pp. 23–40.
25. **Chou, S. Y., Chang, Y. H.** A decision support system for supplier selection based on a strategy-aligned fuzzy SMART approach. – *Expert Systems with Applications*, 2008, Vol. 34, No. 4, pp. 2241–2253.
26. **Choy, K. L., Fan, K. K. H., Lo, V.** Development of an intelligent customer – supplier relationship management system: the application of case-based reasoning. – *Industrial Management and Data Systems*, 2003a, Vol. 103, No. 4, pp. 263–274.
27. **Choy, K. L., Lee, W. B.** A generic supplier management tool for outsourcing manufacturing. – *Supply Chain Management: An International Journal*, 2003, Vol. 8, No. 2, pp. 140–154.
28. **Choy, K. L., Lee, W. B.** A generic tool for the selection and management of supplier relationships in an outsourced manufacturing environment: the application of case based reasoning. – *Logistics Information Management*, 2002, Vol. 15, No. 4, pp. 235–253.
29. **Choy, K. L., Lee, W. B., Lau, H. C. W., Lu, D., Lo, V.** Design of an intelligent supplier relationship management system for new product development. – *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 2004b, Vol. 17, No. 8, pp. 692–715.
30. **Choy, K. L., Lee, W. B., Lo, V.** A knowledge-based supplier intelligence retrieval system for outsource manufacturing. – *Knowledge-Based Systems*, 2005, Vol. 18, No. 1, pp. 1–17.
31. **Choy, K. L., Lee, W. B., Lo, V.** An enterprise collaborative management system – a case study of supplier relationship management. – *The Journal of Enterprise Information Management*, 2004a, Vol. 17, No. 3, pp. 191–207.
32. **Choy, K. L., Lee, W. B., Lo, V.** Design of a case based intelligent supplier relationship management system—the integration of supplier rating system and product coding system. – *Expert Systems with Applications*, 2003b, Vol. 25, No. 1, pp. 87–100.
33. **Choy, K. L., Lee, W. B., Lo, V.** Design of an intelligent supplier relationship management system: a hybrid case based neural network approach. – *Expert Systems with Applications* Vol. 24, No. 2, pp. 225–237.

34. **Choy, K. L., Lee, W. B., Lo, V.** Development of a case based intelligent customer – supplier relationship management system. – *Expert Systems with Applications*, 2002, Vol. 23, No. 3, pp. 281–297.
35. **Claycomb, V., Frankwick, G.** The dynamics of buyers' perceived costs during the relationship development process. – *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1997, Vol.4, No. 1, pp. 1–37.
36. **Crane, F. G., Clarke, T. K.** The identification of evaluative criteria and cues used in selecting services. – *Journal of Services Marketing*, 1988, Vol. 2, No. 2, pp. 53–59.
37. **Cronin, J. J., Brady, M. K., Hult, G. T. M.** Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. – *Journal of Retailing*, 2000, Vol. 76, No. 2, pp. 193–218.
38. **Dart, J.** Small-client perceptions of accounting and legal services. – *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 1995, Vol. 12, No. 1, pp. 4–16.
39. **Dawes, P. L., Dowling, G. R., Patterson, P. G.** Criteria used to select management consultants. – *Industrial Marketing Management*, 1992, Vol. 21, No. 3, pp. 187–193.
40. **Day, E., Barksdale, H. C.** How firms select professional services. – *Industrial Marketing Management*, 1992, Vol. 21, No. 2, pp. 85–91.
41. **Day, E., Barksdale, H.** Organizational purchasing of professional services: the process of selecting providers. – *Journal of Business & Industrial Marketing*, 1994, Vol. 9, No. 3, pp. 44–51.
42. **Day, E., Barksdale, H.** Selecting a professional service provider from the short list. – *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2003, Vol. 18, No. 6/7, pp. 564–579.
43. **Day, W. C.** Performance over price. – *American School & University*, 1998, Vol. 70, No. 12, pp. 134–138.
44. **De Boer, L.**, Operations research in support of purchasing. Design of a toolbox for supplier selection, University of Twente, Enschede, The Netherlands. 1998, 353 p. (Ph.D. Thesis)
45. **Demirtas, E. A., Üstün, Ö.** An integrated multi-objective decision making process for supplier selection and order allocation. – *OMEGA – International Journal of Management Science*, 2008, Vol. 36, No.1, pp. 76–90.
46. **Demirtas, E. A., Üstün, Ö.** Analytic network process and multi-period goal programming integration in purchasing decisions. – *Computer and Industrial Engineering*, 2009, Vol. 56, No. 2, pp. 677–690.

47. **Dickson, G. W.** An analysis of vendor selection systems and decisions. – *Journal of Supply Chain Management*, 1966, Vol. 2, No. 1, pp. 5-17.
48. **Ding, H., Benyoucef, L., Xie, X.** A simulation optimization methodology for supplier selection problem. – *International Journal Computer Integrated Manufacturing*, 2005, Vol. 18, No. 2–3, pp. 210–224.
49. **Dodds, W. B., Monroe, K. B.** The Effect of Brand and Price Information on Subjective Product Evaluations. – *Advances in Consumer Research*. Vol. 12. E. C. Hirschman, M. B. Holbrook (Eds.). Provo, UT: Association for Consumer Research, 1985, pp. 85–90.
50. **Dodds, W.** In search of value: how price and store name information influence buyers' product perceptions. – *Journal of Services Marketing*, 1991, Vol. 5, No. 3, pp. 27–36.
51. **Edvardsson, B.** Management consulting: towards a successful relationship. – *International Journal of Service Industry Management*, 1989, Vol.1, No. 3, pp. 4–19.
52. Eesti statistika aastaraamat 2014. Statistikaamet, 2014, 440 lk.
[<https://www.stat.ee/72570>]. 22.03.2015.
53. **Eggert, A., Ulaga, W.** Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets? – *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2002, Vol. 17, No. 2, pp. 107–118.
54. **Ellegaard, C.** The purchasing orientation of small company owners. – *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2009, Vol. 24, No. 3/4, pp. 291–300.
55. **Ellis, N.** Some quality issues in the organisational purchase decision for professional services. – *Effective organisations: Looking to the future*. C. Armistead, J. Kiely (Eds.). London: Cassell, 1997, pp. 53–57.
56. **Fekete, Z. A., Hancu L.-V.** A supplier selection model for software development outsourcing. – *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 2010, Vol. 19, No. 2, pp. 1190–1195.
57. **Fitzsimmons, J. A., Noh, J., Thies, E.** Purchasing business services. – *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13, No. 4/5, pp. 370–80.
58. **Florez-Lopez, R.** Strategic supplier selection in the added-value perspective: A CI approach. – *Information Sciences*, 2007, Vol. 177, No. 5, pp. 1169–1179.
59. **Forker, L. B., Mendez, D.** An analytical method for benchmarking best peer suppliers. – *International Journal of Operations and Production Management*, 2001, Vol. 21, No. 1/2, pp. 195–209.

60. **Gaedeke, R. M., Tootelian, D. H.** Understanding how clients select and evaluate law firms. – *Journal of Professional Services Marketing*, 1988, Vol. 3, No. 3/4, pp. 199–207.
61. **Gallouj, C.** Asymmetry of information and the service relationship: selection and evaluation of the service provider. – *International Journal of Service Industry Management*, 1997, Vol. 8, No. 1, pp. 42–64.
62. **Garfamy, R. M.** A data envelopment analysis approach based on total cost of ownership for supplier selection. – *Journal of Enterprise Information Management*, 2006, Vol. 19, No. 6, pp. 662–678.
63. **Garfamy, R.** Supplier selection and business process improvement: an exploratory multiple case study. – *International Journal of Operational Research*, 2011, Vol. 10, No. 2, pp. 240–255.
64. **Gencer, C., Gürpınar, D.** Analytic network process in supplier selection: A case study in an electronic firm. – *Applied Mathematical Modeling*, 2007, Vol. 31, No. 11, pp. 2475–2486.
65. **Ghodsypour, S. H., O'Brien, C.** The total cost of logistics in supplier selection, under conditions of multiple sourcing, multiple criteria and capacity constraint. – *International Journal of Production Economics*, 2001, Vol. 73, No. 1, pp. 15–27.
66. **Greenbank, P.** Training micro-business owner-managers: a challenge to current approaches. – *Journal of European Industrial Training*, 2000, Vol. 24, No. 7, pp. 403–411.
67. **Grewal, D., Monroe, K., Krishnan, R.** The effects of price-comparison advertising on buyers' perceptions of acquisition value, transaction value and behavioural intentions. – *Journal of Marketing*, 1998, Vol. 62, No. 2, pp. 46–59.
68. **Grönroos, C.** Facing the Challenge of Service Competition: The Economies of Service. – *Quality Management in Services*. P. Kunst, J. Lemmink (Eds.). Maastricht, 1992, pp. 129–140.
69. **Grönroos, C.** The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. – *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2004, Vol. 19, No. 2, pp. 99–113.
70. **Gummesson, E.** How Professional Services are Bought. – *Marketing Handbook*, 2nd ed. Rines, M. (Ed.) London, 1981, pp. 31–41.
71. **Gummesson, E.** Toward a Theory of Professional Service Marketing. – *Industrial Marketing Management*, 1978, Vol. 7, No. 2, pp. 89–95.

72. **Ha, S. H., Krishnan, R.** A hybrid approach to supplier selection for the maintenance of a competitive supply chain. – *Expert Systems with Applications*, 2008, Vol. 34, No 2, pp. 1303–1311.
73. **Hakansson, H., Wootz, B.** A framework of industrial buying and selling. – *Industrial Marketing Management*, 1979, Vol. 8, No. 1, pp. 28–39.
74. **Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K., Edvardsson, B., Sundström, E., Andersson, P.** A customer-dominant logic of service. – *Journal of Service Management*, 2010, Vol. 21, No. 4, pp. 531–548.
75. **Hilditch-Roberts, H.** A best practice guide for hiring consultants. – *Strategic Direction*, 2012, Vol. 28, No. 3, pp. 3–5.
76. **Holbrook, M., Hirschman, E.** The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun. – *Journal of Consumer Research*, 1982, Vol. 9, No. 2, pp. 132–140.
77. **Hong, G. H., Park, S. C., Jang, D. S., Rho, H. M.** An effective supplier selection method for constructing a competitive supply-relationship. – *Expert Systems with Applications*, 2005, Vol. 28, No. 4, pp. 629–639.
78. **Hou, J., Su, D.** EJB-MVC oriented supplier selection system for mass customization. – *Journal of Manufacturing Technology Management*, 2007, Vol. 18, No. 1, pp. 54–71.
79. **Huang, S. H., Keskar, H.** Comprehensive and configurable metrics for supplier selection. – *International Journal of Production Economics*, 2007, Vol. 105, No. 2, pp. 510–523.
80. **Hultman, J., Ek, R.** Can there only be one? Towards a post-paradigmatic service marketing approach. – *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2011, Vol. 3, No. 2, pp. 166–180.
81. **Hunt, S. D., Morgan, R. M.** The comparative advantage theory of competition. – *Journal of Marketing*, 1995, Vol. 59, No. 2, pp. 1–15.
82. **Hätönen, J., Ruokonen, M.** Revising marketing strategies for supplier selection criteria: small firm approach from the information and communications industry. – *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2010, Vol. 25, No. 2, pp. 159–167.
83. **Jain, V., Tiwari, M. K., Chan, F. T. S.** Evaluation of the supplier performance using an evolutionary fuzzy-based approach. – *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 15, No. 8, pp. 735–744.
84. **Jennings, P., Beaver, G.** The performance and competitive advantage of small firms: a management perspective. – *International Small Business Journal*, 1997, Vol. 15, No. 2, pp. 63–75.

85. **Järvsalu, Jüri.** (JJ-Projekt OÜ tegevjuht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 10. märts 2015.
86. **Kahneman, D., Tversky, A.** Choices, Values, and Frames. – *American Psychologist*, 1984, Vol. 39, No. 4, pp. 341–350.
87. **Kahraman, C., Cebeci, U., Ulukan, Z.** Multi-criteria supplier selection using fuzzy AHP. – *Logistics Information Management*, 2003, Vol.16, No. 6, pp. 382–394.
88. **Kar, A. K., Pani, A. K.** How can a group of procurement experts select suppliers? An approach for group decision support. – *Journal of Enterprise Information Management*, 2014, Vol. 27, No. 4, pp. 337–357.
89. **Karpak, B., Kumcu, E., Kasuganti, R. R.** Purchasing materials in the supply chain: Managing a multi-objective task. – *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 7, No. 3, pp. 209–216.
90. **Kaul, Viljo.** (Termex OÜ juhatuse liige). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 11. märts 2015.
91. **Keegan, W. J.** Multinational Scanning: A study of the Information sources utilized by headquarters executives in multinational companies. – *Administrative Science Quarterly*, 1974, Vol. 19, No. 3, pp. 411–421.
92. **Khan, S., Rahman, S.** An importance-performance analysis for supplier assessment in foreign-aid funded procurement. – *Benchmarking: An International Journal*, 2014, Vol. 21, No. 1, pp. 2–27.
93. **Kull, T. J., Talluri, S.** A supply risk reduction model using integrated multi-criteria decision making. – *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2008, Vol. 55, No. 3, pp. 409–419.
94. **Kumar, S., Hong, Q. S., Haggerty, L. N.** A global supplier selection process for food packaging. – *Journal of Manufacturing Technology Management*, 2011, Vol. 22, No. 2, pp. 241–260.
95. **Kumar, S., Parashar, N., Haleem, A.** Analytical hierarchy process applied to vendor selection problem: small scale, medium scale and large scale industries. – *Business Intelligence Journal*, 2009, Vol. 2, No. 2, pp. 355–362.
96. **Kwong, C. K., Ip, W. H., Chan, J. W. K.** Combining scoring method and fuzzy expert systems approach to supplier assessment: a case study. – *Integrated Manufacturing Systems*, 2002, Vol. 13, No. 7, pp. 512–519.
97. **Lau, H. C. W., Lee, C. K. M., Ho, G. T. S., Pun, K. F., Choy, K. L.** A performance benchmarking system to support supplier selection. – *International Journal of Business Performance Management*, 2006, Vol. 8, No. 2–3, pp. 132–151.

98. **Liao, Z., Rittscher, J.** A multi-objective supplier selection model under stochastic demand conditions. – *International Journal of Production Economics*, 2007, Vol. 105, No. 1, 150–159.
99. **Liljander, V., Strandvik, T.** The Nature of Customer Relationships in Services. – *Advances in Service Marketing and Management*, 1995, Vol. 4, No. 141, pp. 1–35.
100. **Lindepuu, Ylar.** (Iika Eesti OÜ juhataja). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 09. märts 2015.
101. **Liu, F. H. F., Hai, H. L.** The voting analytic hierarchy process method for selecting supplier. – *International Journal of Production Economics*, 2005, Vol. 97, No. 3, pp. 308–317.
102. **Liu, J., Ding, F. Y., Lall, V.** Using data envelopment analysis to compare suppliers for supplier selection and performance improvement. – *Supply Chain Management: An International Journal*, 2000, Vol. 5, No. 3, pp. 143–150.
103. **Maister, D.** Managing professional service firm. London: Simon & Schuster, *s.a.*, 384 p.
104. **Mendoza, A., Santiago, E., Ravindran, A. R.** A three-phase multicriteria method to the supplier selection problem. – *International Journal of Industrial Engineering*, 2008, Vol. 15, No. 2, pp. 195–210.
105. **Mendoza, A., Ventura, J. A.** An effective method to supplier selection and order quantity allocation. – *International Journal of Business and Systems Research*, 2008, Vol. 2, No. 1, pp. 1–15.
106. **Merz, G. R., Sauber, M. H.** Profiles of Managerial Activities in Small Firms. – *Strategic Management Journal*, 1995, Vol. 16, No. 7, pp. 551–564.
107. **Mitchell, V.-W.** Buy-phase and buy-class effects on organisational risk perception and reduction in purchasing professional services. – *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13, No. 6, pp. 461–478.
108. **Monroe, K.** Pricing – Making Profitable Decisions. 2nd ed. New York: McGraw-Hill College, 1990, 352 p.
109. **Muralidharan, C., Anantharaman, N., Deshmukh, S. G.** A multi-criteria group decisionmaking model for supplier rating. – *Journal of Supply Chain Management*, 2002, Vol. 38, No. 4, pp. 22–33.
110. **Narasimhan, R., Talluri, S., Mahapatra, S. K.** Multiproduct, multicriteria model for supplier selection with product life-cycle considerations. – *Decision Sciences*, 2006, Vol. 37, No. 4, pp. 577–603.

111. **Narasimhan, R., Talluri, S., Mendez, D.** Supplier evaluation and rationalization via data envelopment analysis: an empirical examination. – *Journal of Supply Chain Management*, 2001, Vol. 37, No. 3, pp. 28–37.
112. **Ng, W. L.** An efficient and simple model for multiple criteria supplier selection problem. – *European Journal of Operational Research*, 2008, Vol. 186, No. 3, pp. 1059–1067.
113. **O'Farrell, P., Moffat, L.** An interaction model of business service production and consumption. – *British Journal of Management*, 1991, Vol. 2, No. 4, pp. 205–221.
114. **Overby, J. W., Lee, E.-J.** The effects of utilitarian and hedonic online shopping value on consumer preference and intentions. – *Journal of Business Research*, 2006, Vol. 59, No. 10/11, pp. 1160–1166.
115. **Parasuraman, A., Grewal, D.** The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: a research agenda. – *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2000, Vol. 28, No. 1, pp. 168–74.
116. **Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L.** A conceptual model of service quality and its implications for future research. – *Journal of Marketing*, 1985, Vol. 49, No. 4, pp. 41–50.
117. **Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L.** Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. – *Journal of Marketing*, 1994, Vol. 58, No. 1, pp. 111–24.
118. **Parthiban, P., Zubar, H. A., Katakarak, P.** Vendor selection problem: a multi-criteria approach based on strategic decisions. – *International Journal of Production Research*, 2013, Vol. 51, No. 5, pp. 1535–1548.
119. **Patterson, P. G., Spreng, R. A.** Modelling the relationship between perceived value, satisfaction and repurchase intentions in a business-to-business, services context: an empirical examination. – *International Journal of Service Industry Management*, 1997, Vol. 8, No. 5, pp. 414–434.
120. **Perçin, S.** An application of the integrated AHP–PGP model in supplier selection. – *Measuring Business Excellence*, 2006, Vol. 10, No. 4, pp. 34–49.
121. **Punniyamoorthy, M., Mathiyalagan, P., Parthiban, P.** A strategic model using structural equation modeling and fuzzy logic in supplier selection. – *Expert Systems with Applications*, 2011, Vol. 38, No. 1, pp. 458–474.
122. **Ramanathan, R.** Supplier selection problem: Integrating DEA with the approaches of total cost of ownership and AHP. – *Supply Chain Management: An International Journal*, 2007, Vol. 12, No. 4, pp. 258–261.

123. **Reid, M.** Contemporary marketing in professional services. – *Journal of Services Marketing*, 2008, Vol. 22, No. 5, pp. 374–384.
124. **Ross, A., Buffa, F. P., Dröge, C., Carrington, D.** Supplier evaluation in a dyadic relationship: an action research approach. – *Journal of Business Logistics*, 2006, Vol. 27, No. 2, pp. 75–102.
125. **Rust, R. T., Zeithaml, V. A., Lemon, K. N.** Driving customer equity. How customer lifetime value is reshaping corporate strategy. New York: The Free Press, 2000, 304 p.
126. **Saen, R. F.** A decision model for selecting technology suppliers in the presence of nondiscretionary factors. – *Applied Mathematics and Computation*, 2006, Vol. 181, No. 2, pp. 1609–1615.
127. **Saen, R. F.** Suppliers selection in the presence of both cardinal and ordinal data. – *European Journal of Operational Research*, 2007, Vol. 183, No. 2, pp. 741–747.
128. **Sánchez, A. M., Pérez, M. P.** Supply chain flexibility and firm performance: a conceptual model and empirical study in the automotive industry. – *International Journal of Operations & Production Management*, 2005, Vol. 25, No. 7, pp. 681–700.
129. **Sarkar, A., Mohapatra, P. K. J.** Evaluation of supplier capability and performance: a method for supply base reduction. – *Journal of Purchasing and Supply Management*, 2006, Vol. 12, No. 3, pp. 148–163.
130. **Sarkis, J., Talluri, S.** A model for strategic supplier selection. – *Journal of Supply Chain Management*, 2002, Vol. 38, No. 1, pp. 18–28.
131. **Scott, D. R., van der Walt, N. T.** Choice criteria in the selection of international accounting firms. – *European Journal of Marketing*, 1995, Vol. 29, No. 1, pp. 27–39.
132. **Sevkli, M., Koh, S. C. L., Zaim, S., Demirbag, M., Tatoglu, E.** An application of data envelopment analytic hierarchy process for supplier selection: a case study of BEKO in Turkey. – *International Journal of Production Research*, 2007, Vol. 45, No. 9, pp. 1973–2003.
133. **Seydel, J.** Data envelopment analysis for decision support. – *Industrial Management and Data Systems*, 2006, Vol. 106, No. 1, pp. 81–95.
134. **Seydel, J.** Supporting the paradigm shift in vendor selection: multicriteria methods for sole-sourcing. – *Managerial Finance*, 2005, Vol. 31, No. 3, pp. 49–66.

135. **Sim, H. K., Omar, M. K., Chee, W. C., Gan, N. T.** A survey on supplier selection criteria in the manufacturing industry in Malaysia. – 11th Asia Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference, 2010, 6 p. [<http://www.apiems.org/archive/apiems2010/pdf/SL/123.pdf>]. 21.02.2015.
136. **Sonmez, M., Moorhouse, A.** Purchasing professional services: which decision criteria? – *Management Decision*, 2010, Vol. 48, No. 2, pp. 189–206.
137. **Stevenson, W.** *Operations Management*. 12th. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2014, 902 p.
138. **Zeithaml, V. A.** Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and a synthesis of evidence. – *Journal of Marketing*, 1988, Vol. 52, No. 3, pp. 2–22.
139. **Talluri, S.** A buyer–seller game model for selection and negotiation of purchasing bids. – *European Journal of Operational Research*, 2002, Vol. 143, No. 1, pp. 171–180.
140. **Talluri, S., Baker, R. C.** A multi-phase mathematical programming approach for effective supply chain design. – *European Journal of Operational Research*, 2002, Vol. 141, No. 3, pp. 544–558.
141. **Talluri, S., Narasimhan, R.** A methodology for strategic sourcing. – *European Journal of Operational Research*, 2004, Vol. 154, No. 1, pp. 236–250.
142. **Talluri, S., Narasimhan, R.** A note on “A methodology for supply base optimization”. – *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2005, Vol. 52, No. 1, pp. 130–139.
143. **Talluri, S., Narasimhan, R.** Vendor evaluation with performance variability: a max–min approach. – *Journal of Operational Research*, 2003, Vol. 146, No. 3, pp. 543–552.
144. **Talluri, S., Narasimhan, R., Nair, A.** Vendor performance with supply risk: a chance-constrained DEA approach. – *International Journal of Production Economics*, 2006, Vol. 100, No. 2, pp. 212–222.
145. **Talluri, S., Sarkis, J.** A model for performance monitoring of suppliers. – *International Journal of Production Research*, 2002, Vol. 40, No. 16, pp. 4257–4269.
146. **Talluri, S., Vickery, S. K., Narayanan, S.** Optimization models for buyer–supplier negotiations. – *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 2008, Vol. 38, No. 7, pp. 551–561.
147. **Tammiste, Kristel.** (Pesulaine OÜ tegevjuht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 05. märts 2015.

148. **Tauts, Toomas.** (Autovaal OÜ juhatuse liige). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 11. märts 2015.
149. **Taylor, S. E., Peplau, L. A., Sears, D. O.** Social psychology. 11th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002, 592 p.
150. **Thiruchelvam, S., Tookey, J. E., Quik, W. H., Kamal Nasharuddin, M., Samarasinghe, D. A. S.** Supplier selection criteria in a power utility in Malaysia: engineers' perceptions. – Journal of Mechanical Engineering and Sciences, 2012, Vol. 2, pp. 148–161.
151. **Tracey, M., Tan, C.** Empirical analysis of supplier selection and involvement, customer satisfaction and firm performance. – Supply Chain Management: An International Journal, 2001, Vol. 6, No. 4, pp. 174–188.
152. **Upton, D.** The management of manufacturing flexibility. – California Management Review, 1994, Vol. 36, No. 2, pp. 72–89.
153. **Van Weele, A. J.** Purchasing and supply chain management: analysis, strategy, planning and practice. 5th ed. Hampshire: Cengage Learning, 2010, 418 p.
154. **Vargo, S. L., Lusch, R. F.** Evolving to a new dominant logic for marketing. – Journal of Marketing, 2004, Vol. 68, No. 1, pp. 1–17.
155. **Vijayvagy, L.** Decision framework for supplier selection through multiple criteria evaluation models in supply chain. – International Journal of Management & Innovation, 2012, Vol. 4, No. 2, pp. 16–28.
156. **Wadhwa, V., Ravindran, A. R.** Vendor selection in outsourcing. – Computers and Operations Research, 2007, Vol. 34, No. 12, pp. 3725–3737.
157. **Waikar, A. M., Huynh, M. Q., Cope, R. F., Tate, U. S.** Evaluating key factors in supplier selection for micro-businesses: implications for buyer satisfaction, International Journal of Integrated Supply Management, 2011, Vol. 6, No. 3/4, pp. 284–309.
158. **Wang, G., Huang, S. H., Dismukes, J. P.** Manufacturing supply chain design and evaluation. – International Journal of Advanced Manufacturing Technology, 2005, Vol. 25, No. 1–2, pp. 93–100.
159. **Wang, G., Huang, S. H., Dismukes, J. P.** Product-driven supply chain selection using integrated multi-criteria decision-making methodology. – International Journal of Production Economics, 2004, Vol. 91, No. 1, pp. 1–15.
160. **Weber, C. A., Current, J. R., Benton, W. C.,** Vendor selection criteria and methods. – European Journal of Operational Research, 1991, Vol. 50, No. 1, pp. 2–18.

161. **Weber, C. A., Current, J. R., Benton, W. C.** Vendor selection criteria and methods. – *European Journal of Operational Research*, 1991, Vol. 50, No. 1, pp. 2–18.
162. **Weber, C. A., Current, J. R., Desai, A.** An optimization approach to determining the number of vendors to employ. – *Supply Chain Management: An International Journal*, 2000, Vol. 5, No. 2, pp. 90–98.
163. **West, D.C.** Purchasing professional services: the case of advertising agencies. – *International Journal of Purchasing & Materials Management*, 1997, Vol. 33, No. 3, pp. 2–9.
164. **Wilson, E. J.** The relative importance of supplier selection criteria: a review and update. – *International Journal of Purchasing & Materials Management*, 1994, Vol. 30, No. 3, pp. 35–41.
165. **Wu, T., Shunk, D., Blackhurst, J., Appalla, R.** AIDEA: a methodology for supplier evaluation and selection in a supplier-based manufacturing environment. – *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, Vol. 11, No. 2, pp. 174–192.
166. **Xia, W., Wu, Z.** Supplier selection with multiple criteria in volume discount environments. – *OMEGA – International Journal of Management Science*, 2007, Vol. 35, No. 5, pp. 494–504.
167. **Yang, C. C., Chen, B. S.** Supplier selection using combined analytical hierarchy process and grey relational analysis. – *Journal of Manufacturing Technology Management*, 2006, Vol. 17, No. 7, pp. 926–941.

LISAD

Lisa 1. Kokkuvõtte raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriumitest

Väärtust loov tegur	Äriteenuse pakkuja valiku kriteerium	Tarnija valiku kriteerium	Raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteerium antud töös
Hind, rahalised kulutused	Hind	Hind	Teenuse hind
-	Faktid ettevõtte kohta	-	(Kasutatakse töös ülemkategoriana)
-	Ettevõtte suurus	Suurus, turuosa	Ettevõtte suurus
-	Ettevõtte vanus	Ettevõtte vanus	Ettevõtte vanus
-	Asukoht	Asukoht	Asukoht
-	-	Organisatsiooni struktuur	Organisatsiooni struktuur
-	-	Juhtimine	Juhtimine
-	Teenusepakkuja ressursid	Tehnoloogia	Tehnoloogia
-	-	Tootearendus, disain, innovatsioon	Teenuse arendus
-	(Teenusepakkuja ressursid)	Kasumlikkus, finantsvõimekus	Rahaline olukord
-	(Teenusepakkuja ressursid)	Personali tase ja kvaliteet	Personali kvaliteet
-	-	Keskkond	Keskkonnasõbralikkus
-	-	Korras dokumendid, eneseaudit	-
-	-	Kogus	-
-	Teenusepakkuja maine	Reputatsioon	Üldine maine
-	Teiste soovitusel	-	Teiste soovitusel
-	Teenuse ise	Tarne, teenindus	Teenuse sisu
Teenuse kvaliteet	-	Kvaliteet	Teenuse kvaliteet
Teenusepakkuja asjatundlikkus	Teadmised, ka äri-sektorist, kompetents	Teadlikkus	Erialateadmised
Teenusepakkuja kogemus	Kogemused	Kogemus	Kogemused
Üldine tajutud tõhusus	Võimekus	Suutlikkus	Võimekus

Lisa 1 järg

Väärtust loov tegur	Äriteenuse pakkuja valiku kriteerium	Tarnija valiku kriteerium	Raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteerium antud töös
-	-	Teadmiste ülekanne	Teadmiste ülekanne
Paindlikkus	-	Paindlikkus	Paindlikkus
Säästlikkus	-	-	Säästlikkus
Kulutatud aeg	-	Aeg	Ajakulu
Jõupingutus	-	-	Jõupingutus
Risk	-	Risk, turvalisus	Turvatunne
Psühholoogilised kulud	-	-	Suhtlemise lihtsus
Psühholoogilised kasud	-	Rahulolu	Rahulolu teenusega
-	Isikuomadused	-	(Kasutatakse töös ülemkategoriana)
Poolte vaheline suhe	Suhtlemisoskus	Suhted, suhtlus	Suhtlemisoskus
Korrektus	-	Täpsus, korrektus	Korrektus
Empaatia	Kliendi mõistmine	-	Kliendi mõistmine
Teenusepakkuja usaldusväarsus	Usaldustäratavus	Usaldusväarsus	Usaldustäratavus
-	Koostöövõime, kokkusobivus	Kokkusobivus	Kokkusobivus
-	Suhtumine	Organisatsiooni kultuur	Suhtumine
-	Austus	-	Austus
-	Enesekindlus	-	Enesekindlus

Allikas: autori koostatud.

Lisa 2. Kokkuvõtte intervjuudest

Kokku viidi läbi 5 intervjuud. Vastused on tähistatud vastaja järjekorranumbriga.

I Üldandmed ettevõtte omanike kohta

Jrk nr	Nimi	Vanus
1.	Kristel Tammiste	44
2.	Ylar Lindepuu	48
3.	Jüri Järvsalu	50
4.	Viljo Kaul	59
5.	Toomas Tauts	42

II Üldandmed ettevõtete kohta

Jrk nr	Ettevõtte nimi	Tegevusala	Töötajate arv	Aastakäive, €	Teenus või oma ramatupidaja
1.	Pesulaine OÜ	Pesumajad	2	70 000	Teenus
2.	Iika Eesti OÜ	Koolitused	1	30 000	Teenus
3.	JJ-Projekt OÜ	Metallitööd	10	660 000	Teenus
4.	Termex OÜ	Ventilatsioon	4	100 000	Teenus
5.	Autovaal OÜ	Transport	1	270 000	Teenus

III Otsustusmudel (*Eratarbija ja ettevõtte juhi otsustusprotsessi sarnasus/erinevus.*)

1. Kas sinu puhul on vahet, kas teed otsust advokaadi leidmiseks eraisikuna enda tarbeks või ettevõtte juhina ettevõtte tarbeks.
 1. 50% ei kattu. Firma puhul julgen rohkem riskida.
 2. Ei ole vahet, kuna on ainult üks isik firmas. Firma on ka minu elu.
 3. Ei ole. Valin selle järgi, millist asja on vaja lahendada. Pädevuse järgi.
 4. On küll. Omale otsiks tuttava, äriasjadeks mitte tuttavat, vaid kogenud tegijat.
 5. On. Kuna ettevõtte jaoks on teenus 20% odavam (KM), langetan ettevõtte korral otsuse kallima büroo kasuks.
2. Kas sinu puhul on vahet, kas teed otsust koristaja leidmiseks eraisikuna enda kodu tarbeks või ettevõtte juhina ettevõtte tarbeks.
 1. Ei ole suurt erinevust. Ta peab mulle samapalju meeldima.
 2. Ei ole vahet, kuna on ainult üks isik firmas. Firma on ka minu elu.
 3. Ei ole vahet.
 4. Ei ole. Kui ühel pool sobib, siis sobib teisel pool ka.
 5. On küll. Ettevõttesse ei ole nii oluline, koju ei tahaks igäühte lubada.

Lisa 2 järg

IV Raamatupidamisteenuse pakkuja valik

Kujutle palun situatsiooni: Sa otsid raamatupidamisteenuse pakkujat ettevõtete hulgast, kellega sa ei ole enne koostööd teinud.

1. Mis on see, mida sa tegelikult otsid, kui valid raamatupidamisteenuse pakkujat?
 1. Et mul kergem oleks, tahan oma koormust vähendada, saan sellevõrra rohkem muudele asjadele pühenduda. Hoian kokku oma aega.
 2. Pädevus maksusüsteemis. Kui seal midagi viltu läheb, on tagajärjed väga kurvad. See on nr 1. Raamatupidaja peaks andma nõu, see on nr 2. Kui ta ei oska nõu anda, siis ei ole tal mingit väärtust. Kui numbrites hakkab midagi viltu minema, siis peaks raamatupidaja tõstma häirekella.
 3. Et ma ei peaks mõtlema raamatupidamisele, tähtaegadele, seadustele jne. Seega pädevus. Et tuletaks meelde, kui vaja.
 4. Et kõige lihtsamini asi ära teha. Et asi toimiks.
 5. Raamatupidamine on abifunktsioon, mida odavamalt kaelast ära saan, seda parem. Sellest ei sõltu minu ettevõtte hea käekäik, vaid sellest, kas ma saan kellelegi ise arve välja kirjutada. Kes teeb kõige odavamalt nii ära, et aruanded läbi läheksid, selle võtan. Hind on oluline.
2. Kirjelda palun seda protsessi, kuidas see valik sinu puhul käib.
 1. Helistan tuttavatele, küsin, kuidas nende puhul käib, kas ostavad teenust sisse. Siis läheks internetti, vaataks kodulehte, mis on oluline. Kontrolliksin info tõlevastavust ja vaataksin enda vajaduste seisukohast. Ikka läbi soovitude. Siis teeks nimekirja, 2–3. Siis vaataks kaugust – asukoht on oluline. Kes on teised kliendid. Et tal oleks minusuurusi kliente. Et oleks kursis ja kogenud minu valdkonnaga. Siis võtan telefoni ja hakkab kontakti otsima, tahan kohtuda näost näkku. Siis hakkab ka mängima rolli vastastikkune sümpaatia, kas ja kui kiiresti leiame kontakti.
 2. Helistan kõigepealt sõbrale. Kui firma ise räägib, siis ei usu eriti. Keegi peaks kuskilt soovitama. Siis edasi hakkab uurima töökogemust, firmast endast võin küsida. Siis vaatan suhtlemisoskust. See on väga tähtis meeskonnatöös. Et suudame olla ühel lainepikkusel, see on otsustav.

Lisa 2 järg

3. Internetist võtan 2-3 firmat, hakkan suhtlema, tausta uurima. Infokataloogi tänapäeval ei helista. Võib-olla ka konsultatsioonifirmadest.
 4. Internet. Pakkujaid on palju, raamatupidamislikke e-maile tuleb kuus 1-2 tk. Kui oli vajadus, siis vaatasin neid ja otsin ise ka. Lõppvaliku aluseks on lihtsus ja väike ajakulu.
 5. Tulevad reklaamkõned ja meilid. Pole olnud eriti keerukas.
3. Mis on need sulle olulised kriteeriumid, mille järgi sa valiksid raamatupidamisteenuse pakkuja?
1. Isiklik suhtumine, kas minust hoolitakse. Et ta oleks mulle tugiisik ja et ma tunneksin seda. See annab kindlustunde. Et aega kokku hoida, et saan spetsialistilt vajadusel vastuse. Aeg. Päeva jooksul tahaks vastuse kätte saada. Et saaks asju arutada. Olulisim on, kui kompetentne teenusepakkuja on. Seda saan aru sellest, kui kiiresti ta haagib mingi teemaga. Ma ei otsi kõige odavamat, ma otsin kõige turvalisemat. Et asi töötaks.
 2. Töökogemus, suhtlemisoskus, sõbra soovitus. Need kolm.
 3. Vaatan, kuidas suhtlemine ja infovahetus läheb. Enne otsustamist suhtled inimestega ja sisetunne ütleb. Viimane sent pole oluline. Oluline on usaldus ja et saaks inimesega suhelda. Ja et saaks tulevikus ka nõu.
 4. Lihtsus ja väike ajakulu.
 5. Hind. Väike halduskoormus.
4. Kust sa otsiksid infot võimalike teenusepakkujate kohta?
1. Tuttavad, internet, ise.
 2. Google. See räägib tänapäeval väga palju. Google ja sõber.
 3. Internet.
 4. Internet.
 5. Esiteks tuttava soovitus on sellise teenuse puhul väga tähtis. Kui keegi teab, et asjad on korras, siis ei tahaks eriti katsetada. Teisena internet.

Lisa 2 järg

5. Kust sa otsiksid infot valikukriteeriumite ja nende tõepärasuse kohta?

1. Tuttavad, internet, ise. Krediidiinfo.
2. Google. See räägib tänapäeval väga palju. Google ja sõber.
3. Internet.
4. Internet.
5. Ei murraks sellega väga pead vaid otsustaks ära.

V Küsitluslehe täitmine

Intervjueeritavate kommentaarid küsitluslehe täitmise käigus.

1. Teha parandus küsimuse sõnastusele: Teenuse ostja ise kogeb.
2. Kui raamatupidamisfirma enda rahaline olukord on halb, siis järelikult on seal midagi viltu. Kui vaja, võin ise ka pingutada. Usaldamine sõltub ka rääkija justust, sellest, kui usutavaks ta suudab ennast teha.
3. Koduleht peegeldab korrektsust. Ma isiklikke tuttavaid eriti ei usalda.
4. –
5. Ei viitsi kunagi minna avalikesse allikatesse surfama, kui koduleht on, siis on. Ei tohi tempot maha lasta. Kui hakkad venitama, siis ei jõua kuhugi.

VI Küsimused küsitluslehe täitmise järgselt.

1. Kas valikukriteeriumid ja nende selgitused küsitluses olid sulle arusaadavad või tuleks kusagil sõnastust muuta?

1. Kõik on arusaadav.
2. Kõik on arusaadav.
3. Kõik on arusaadav.
4. Kõik on arusaadav, kuid mitmeid kattuvaid valikukriteeriumeid, nt suhtumine ja austus.
5. Üldiselt jah.

2. Kas on veel valikukriteeriume, mis on olulised?

1. Rohkem kui oleks osanud oodata. Nendest piisab
2. Neidki oli üleliia. Suhtlemise lihtsuse ja suhtlemisoskuse võiks ühendada.

Lisa 2 järg

3. Võiks isegi vähem tegureid olla. Kõik vajalik on olemas.
 4. Oli piisavalt.
 5. Ei ole rohkem olulisi.
-
3. Kas eelnevate hulgas on tegureid, millised ei ole üldse asjakohased?
 1. Organisatsiooni struktuur.
 2. Isikutevaheline keemia ja kokkusobivus. Võtaks keemia välja?
 3. Roheline mõtteviis, see ei ole alati säästlik mõtteviis. Nt tuulegeneraator, palju selle ehitamine maksab ja mõjutab keskkonda vs toodetud energia.
 4. Ettevõtte vanus, kui noored on asja hästi omandanud, on kõik korras. Ka ettevõtte rahaline seis. Teiste soovitusel on ka nii ja naa, nende järgi ei saa eriti midagi teha.
 5. Organisatsiooni struktuur, rahaline olukord, keskkonnasõbralikkus, enesekindlus, austus kliendi vastu.
 4. Kas on veel infoallikaid, mis on olulised ja mida tahad lisada?
 1. Ei ole, pole võimalik tänapäeval.
 2. Ei.
 3. Juhused.
 4. Ei ole.
 5. Ei ole.
 5. Kas see teema oli sinu jaoks huvitav? Skaalal 1-7?
 1. Oli. 5.
 2. Pani mõtlema. 7.
 3. Meeldiv oli vestelda. 7.
 4. Pole kunagi mõelnud sellele, miks mitte. 4.
 5. Pole varem sellises rakursis vaadanud, seetõttu on põnev. 4.
 6. Kas see teema oli sinu jaoks oluline? Skaalal 1-7?
 1. Need teadmised on ju tegelikult olemas, aga see aitas korrastada. 5.
 2. Oli oluline. 7.

Lisa 2 järg

3. Oli küll. 7.
 4. Mitte nii väga. 4.
 5. Ei. 2.
-
7. Kas soovid antud teemal veel midagi lisada?
 1. Oled supertöö ära teinud.
 2. Inimesed, kes alles hakkavad oma ettevõtet looma, võiksid ise endale selliseid küsimusi esitada.
 3. See aitab meil teineteist tulevikus paremini mõista. Suhtlemise pool pluss vastastikku oluliste punktide väljatoomine.
 4. Ei.
 5. Kuna kohvi oli maitsev, siis läks kasumi rea peale.

Allikas: autori koostatud.

Lisa 3. Küsitlusankeet e-keskkonnas www.esurv.org

Täna, et soostusid vastama küsitlusele raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteeriumite kohta. Kõigepealt palun pisut infot sinu enda kohta.

Situatsioon: sa omad ja juhid ettevõtet, millele oled otsustanud valida raamatupidamisteenuse pakkuja.

Kas oled ise ettevõtte omanik ja ühtlasi ka selle juht?

- JAH - EI

Kas otsustad või osaled otsustamisel selle üle, kas ja milliseid teenuseid sinu ettevõtte ostab?

- JAH - EI

Sinu nimi:

Sinu vanus:

Sa oled: - Naine
 - Mees

Küsitluse selles osas anna palun veidi infot oma ettevõtte kohta.

Ettevõtte nimi:

Ettevõtte vanus aastates:

Ettevõtte tegevusvaldkond:

Ettevõtte töötajate arv:

Sinu ettevõtte:

- omab palgalist raamatupidajat
- kasutab raamatupidamisetevõtte teenuseid
- kasutab muud lahendust (palun täpsusta)

Lisa 3 järg

Kujuta ette, et valid raamatupidamisteenuse pakkujat, kellega sul eelnev koostöökogemus puudub. All on ära toodud võimalikud valikukriteeriumid, mida saab sealjuures kasutada.

Hinda palun iga valikukriteeriumi olulisust sinu jaoks 7-astmelisel skaalal. Kui kriteerium pole üldse oluline, siis märgista number 1, kui see on ülioluline, siis märgista number 7. Kui aga olulisus on kusagil nende vahepeal, siis vali number, mis tähistab kõige sobilikumat olulisuse taset sinu jaoks.

Kui oluline on sinu jaoks raamatupidamisteenuse pakkujat valides:

- pakutava teenuse võimalikult soodne hind
- teenusepakkuja ettevõtte suurus, et sel oleks palju kliente
- teenusepakkuja ettevõtte vanus, et see oleks juba kaua äris olnud
- teenusepakkuja ettevõtte asukoht: kaugus, ligipääsetavus, parkimisvõimalused
- teenusepakkuja ettevõtte osakondade arv, sisemine tööjaotus, struktuur
- teenusepakkuja ettevõtte ja selle personali juhtimise tase ja kvaliteet
- teenusepakkuja ettevõttes kasutatav tehnoloogia: seadmed, programmid, turvalisus, e-lahendused
- teenusepakkujapoolne teenuse arendus, innovatsioon, uuendusmeelsus
- teenusepakkuja ettevõtte enda head majandustulemused ja finants seis
- teenusepakkuja ettevõtte personali haridus, töökogemused, kompetentsus
- teenusepakkuja ettevõtte keskkonnasäästlikkus, (roheline energia, taaskasutus, paberivaba jm)
- teenusepakkuja ettevõtte üldine maine üldsuse silmis, ka kaubamärgi tuntus
- teenusepakkuja praeguste klientide rahulolu
- teenuse sisu kohta käivad tehnilised üksikasjad
- teenuse kvaliteet, teenuse taseme vastavus sinu ootustele
- teenusepakkuja asjatundlikkus, erialateadmised kliendi äri sektorist
- teenusepakkuja eelnevate kogemuste mitmekülgsus ja hulk
- teenusepakkuja suutlikkus ülesannetega toime saada, toimimisvõime
- teenusepakkuja võime anda kliendile edasi oma kogemusi ja teadmisi

Lisa 3 järg

- teenusepakkuja reageerimisvõime muutustele nii kliendi olukorras kui ka majanduses
- et teenusepakkuja kasutaks säästlikult kliendi aega, raha ja energiat
- pakutava teenuse puhul kliendi enda ajakulu vähendamine
- teenusepakkuja teenust tarbides peab klient võimalikult vähe asju ise tegema
- valiku käigus sinus tekkiv turvatunne pakutava teenuse väärtuse suhtes
- teenusepakkuja esindajatega suhtlemise lihtsus
- konkreetse teenusepakkuja teenuse tarbimisega kaasnev prestiiž ja staatus
- teenusepakkuja esindajate suhtlemisoskus
- teenusepakkuja punktuaalsus, täpsus, korrektsus, tema tegevuse korrastatus
- teenusepakkuja arusaamine kliendist, kliendi vajaduste mõistmine
- teenusepakkuja esindajate usaldustäratavus, sinus tekkiv usaldustunne nende vastu
- teenusepakkuja esindajate ja sinu vahel tuntav isikutevaheline kokkusobivus
- teenusepakkuja töötajate üldine hoiak, suhtumine klienti ja oma töösse
- teenusepakkuja esindajate austus kliendi vastu
- teenusepakkuja usk oma võimetesse kliendi probleemidega tegelemiseks

Kujuta ette, et valid raamatupidamisteenuse pakkujat, kellega sul eelnev koostöökogemus puudub. All on ära toodud võimalikud valikukriteeriumid, mille olulisust eelnevalt hindasid. Märki palun iga kriteeriumi järele linnukestega kõik need allikad, kust otsiksid infot vastava kriteeriumi kohta.

Infoallikad:

- kogen ise valiku käigus
- saan infot teenusepakkuja esindajalt
- saan infot teenusepakkuja kodulehelt
- saan infot isiklikelt tuttavatelt
- saan infot avalikest allikatest (internetiotsing, Äriregister vms)

Lisa 3 järg

Valikukriteeriumid:

- pakutava teenuse hind
- teenusepakkuja ettevõtte suurus, selle klientide arv
- teenusepakkuja ettevõtte vanus, kui kaua on äris olnud
- teenusepakkuja ettevõtte asukoht: kaugus, ligipääsetavus, parkimisvõimalused
- teenusepakkuja ettevõtte osakondade arv, sisemine tööjaotus, struktuur
- teenusepakkuja ettevõtte juhtimise, ka personali juhtimise, tase ja kvaliteet
- teenusepakkuja ettevõttes kasutatav tehnoloogia: seadmed, programmid, turvalisus, e-lahendused
- teenusepakkujapoolne teenuse arendus, innovatsioon, uuendusmeelsus
- teenusepakkuja ettevõtte majandustulemused ja finantsseis
- teenusepakkuja ettevõtte personali haridus, töökogemused, kompetentsus
- teenusepakkuja ettevõtte keskkonnasäästlikkus, (roheline energia, taaskasutus, paberivaba jm)
- teenusepakkuja ettevõtte maine üldsuse silmis, kaubamärgi tuntus
- teenusepakkuja praeguste klientide rahulolu
- teenuse sisu kohta käivad tehnilised üksikasjad
- teenuse kvaliteet, teenuse taseme vastavus sinu ootustele
- teenusepakkuja asjatundlikkus, erialateadmised kliendi äri sektorist
- teenusepakkuja eelnevate kogemuste mitmekülgsus ja hulk
- teenusepakkuja suutlikkus ülesannetega toime saada, toimimisvõime
- teenusepakkuja võime anda kliendile edasi oma kogemusi ja teadmisi
- teenusepakkuja reageerimisvõime muutustele nii kliendi olukorras kui ka majanduses
- et teenusepakkuja kasutab säästlikult kliendi aega, raha ja energiat
- pakutava teenuse puhul kliendi enda ajakulu vähendamine
- teenusepakkuja teenust tarbides peab klient võimalikult vähe ise tegema
- turvatunne pakutava teenuse väärtuse suhtes
- teenusepakkuja esindajatega suhtlemise lihtsus
- konkreetse teenusepakkuja teenuse tarbimisega kaasnev prestiiž ja staatus

Lisa 3 järg

- teenusepakkuja esindajate suhtlemisoskus
- teenusepakkuja punktuaalsus, täpsus, korrektsus, tegevuse korrastatus
- teenusepakkuja arusaamine kliendist ja tema vajaduste mõistmine
- teenusepakkuja esindajate usaldustäratavus
- teenusepakkuja esindajate ja sinu vaheline kokkusobivus
- teenusepakkuja töötajate üldine hoiak, suhtumine, klienti ja oma töösse
- teenusepakkuja esindajate austus kliendi vastu
- teenusepakkuja usk oma võimetesse kliendi probleemidega tegelemiseks

Aitäh, et oled senini vastu pidanud! Veel viimased küsimused ja ongi tehtud.

Palun hinda skaalal 1 kuni 7, kui palju sa usaldad infoallikaid, mida eelnevalt märgistasid. 1 tähendab, et ei usalda üldse, 7 tähendab, et usaldad täielikult.

- Valiku käigus enda poolt kogetu
- Teenusepakkuja esindajalt saadud info
- Teenusepakkuja kodulehel olev info
- Isiklikelt tuttavatelt saadud info
- Avalikest allikatest saadud info

Oletame, et pead valima sobiva advokaadi, ühel juhul iseenda ja teisel juhul oma ettevõtte tarbeks. Kas valikukriteeriumid ja/või -protsessid oleksid oluliselt erinevad?

- JAH - EI

Oletame, et pead valima sobiva koristaja, ühel juhul oma kodu ja teisel juhul oma ettevõtte tarbeks. Kas valikukriteeriumid ja/või -protsessid oleksid oluliselt erinevad?

- JAH - EI

Küsitluse kõikidel lehekülgedel oli nähtaval järgnev info: “Küsitluse tulemused esitatakse anonüümselt. Vastajate ja nende ettevõtete nimesid kusagil ei kasutata. Need on olulised vaid küsitluse andmete usaldusväärsuse tagamiseks.”

(Küsitluse lõpp.)

Allikas: autori koostatud.

Lisa 4. Esialgne ankeetküsitlusvorm

Raamatupidamisteenuse pakkuja valiku kriteerium	Olulisus (1–7)	Peamised infoallikad				
		teenuse ostja ise	teenusepakkuja		tuttavad	avalikud allikad
			esindaja	koduleht		
Teenuse hind						
Ettevõtte suurus						
Ettevõtte vanus						
Asukoht						
Organisatsiooni struktuur						
Juhtimine						
Tehnoloogia						
Teenuse arendus						
Rahaline olukord						
Personali kvaliteet						
Keskkonnasõbralikkus						
Üldine maine						
Teiste soovitus						
Teenuse sisu						
Teenuse kvaliteet						
Erialateadmised						
Kogemused						
Võimekus						
Teadmiste ülekanne						
Paindlikkus						
Säästlikkus						
Ajakulu						
Jõupingutus						
Turvatunne						
Suhtlemise lihtsus						
Rahulolu teenusega						
Suhtlemisoskus						
Korrektsus						
Kliendi mõistmine						
Usaldustäratavus						
Kokkusobivus						
Suhtumine						
Austus						
Enesekindlus						

Allikas: autori koostatud.

Lisa 5. Küsitluse tulemuste korrastatud kokkuvõte (valikukriteeriumid)

Valikukriteeriumid (olulisuse järjekorras)	Keskmine (1-7)	Standard- hälve	Olulisus skaalal 1-7						
			1	2	3	4	5	6	7
KVANTITATIIVNE INFO	4,61		Vastuste hulk (% vastanutest)						
Personali kvaliteet	6,39	0,88	0	0	0	5	11	25	60
Tehnoloogia	5,56	1,41	2	2	5	12	18	32	30
Teenuse arendus	5,51	1,44	4	0	5	12	18	35	26
Juhtimine	5,23	1,67	2	7	7	19	9	28	28
Teenuse hind	5,19	1,34	0	2	7	28	18	25	21
Rahaline olukord	4,70	1,55	4	4	18	18	21	26	11
Ettevõtte vanus	4,44	1,75	11	4	12	19	26	16	12
Asukoht	4,25	2,00	7	21	12	11	18	12	19
Keskkonnasõbralikkus	3,39	1,84	21	12	23	18	11	9	7
Ettevõtte suurus	3,12	1,59	21	18	19	19	18	4	2
Organisatsiooni struktuur	2,98	1,70	23	25	18	14	12	5	4
KVALITATIIVNE INFO	5,90								
Võimekus	6,53	0,71	0	0	0	2	4	35	60
Suhtlemise lihtsus	6,53	0,71	0	0	0	2	7	28	63
Teenuse kvaliteet	6,51	0,76	0	0	0	4	5	28	63
Paindlikkus	6,40	0,82	0	0	0	4	11	28	58
Ajakulu	6,26	0,99	0	0	0	11	7	28	54
Teadmiste ülekanne	6,21	1,08	0	2	2	4	11	32	51
Säästlikkus	6,21	1,08	0	0	2	4	16	30	49
Turvatus	6,14	1,13	2	0	0	5	14	32	47
Erialateadmised	6,09	1,07	0	0	5	2	16	33	44
Jõupingutus	5,93	1,45	4	2	0	7	16	25	47
Teiste soovitus	5,63	1,08	0	0	5	9	25	40	21
Kogemused	5,44	1,34	2	2	5	11	25	35	21
Teenuse sisu	4,70	1,82	4	14	9	18	14	23	19
Üldine maine	4,04	1,80	12	11	12	21	25	9	11
Rahulolu teenusega	3,53	1,77	21	11	11	28	16	11	4
ISIKUOMADUSED	6,15								
Kliendi mõistmine	6,46	0,71	0	0	0	2	7	35	56
Usaldustähtsuse	6,30	0,98	0	0	2	4	16	21	58
Enesekindlus	6,26	0,95	0	0	4	0	14	32	51
Korrektus	6,25	0,85	0	0	2	2	11	42	44
Suhtumine	6,25	0,93	0	0	0	7	12	30	51
Austus	6,09	1,11	0	2	2	4	18	30	46
Suhtlemisoskus	5,95	0,91	0	0	0	9	18	44	30
Kokkusobivus	5,68	1,42	2	4	0	14	16	30	35

Allikas: autori koostatud.

Lisa 6. Küsitluse tulemuste korrastatud kokkuvõte (infoallikad)

Valikukriteeriumid	Infoallikate kasutatavus (% allikate koguhulgast)				
	kogeb ise valiku- protsessis	teenuse- pakkuja esindaja	teenuse- pakkuja koduleht	tuttavad	avalikud allikad
KVANTITATIIVNE INFO					
Personali kvaliteet	11	32	28	18	11
Tehnoloogia	9	38	28	9	16
Teenuse arendus	6	27	28	6	34
Juhtimine	15	26	42	6	11
Teenuse hind	13	51	29	3	4
Rahaline olukord	30	27	7	28	9
Ettevõtte vanus	18	51	20	9	2
Asukoht	22	45	22	8	2
Keskkonnasõbralikkus	3	24	12	4	57
Ettevõtte suurus	23	39	22	10	6
Organisatsiooni struktuur	25	42	26	3	4
KVALITATIIVNE INFO					
Võimekus	17	55	20	6	2
Suhtlemise lihtsus	55	19	7	15	5
Teenuse kvaliteet	42	29	8	16	5
Paindlikkus	30	29	18	12	10
Ajakulu	45	20	4	24	7
Teadmiste ülekanne	48	22	5	19	5
Säästlikkus	44	29	4	17	6
Turvatunne	51	21	6	21	2
Eriateadmised	47	26	10	14	2
Jõupingutus	45	26	9	18	3
Teiste soovitus	17	13	19	26	26
Kogemused	38	18	9	21	13
Teenuse sisu	47	24	3	19	7
Üldine maine	15	14	13	39	19
Rahulolu teenusega	31	14	15	19	21
ISIKUOMADUSED					
Kliendi mõistmine	58	15	2	19	6
Usaldustähtsuse	47	17	4	24	7
Enesekindlus	51	20	2	20	6
Korrektus	45	19	4	21	10
Suhtumine	67	19	1	9	4
Austus	56	18	2	18	5
Suhtlemisoskus	59	14	4	14	9
Kokkusobivus	51	25	8	13	3

Allikas: autori koostatud.

Lisa 7 järg

[illegible]

Lisa 7 järg

Allikas \ Kriteerium	Kvaliteet	Hind	Tärne	Tootmis- võimekus	Teenindus	Suutlikkus	Juhtimine	Tehnoloogia	Täpsus, korrektsus	Paindlikkus	Tootearendus	Finants- võimekus	Aeg	Reputatsioon	Üsaldus- väärus	Kogus	Asukoht	Suhted, suhtlus	Organisatsiooni kultuur	Personal (tase, kvaliteet)	Dokumendid, eneseaudit	Tootedisain	Kogemus, teadlikkus	Organisatsiooni struktuur	Innovatsioon	Kasumlikkus	Keskkond	Suurus, turuosa	Rahulolu	Turvalisus	Ettevõtte vanus	Risk	Teadmiste ülekanne	Kokkusobivus	
Huang, Keskar (2007)		x		x	x	x				x		x			x												x			x					
Liao, Rittscher (2007)	x	x	x		x	x			x	x						x																			
Ramanathan (2007)	x	x			x			x																											
Saen (2007)	x	x							x					x																					
Sevkil et al. (2007)	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x										x	x			x										
Wu et al. (2007)		x										x						x									x				x				
Wadhwa, Ravindran (2007)	x	x	x						x																		x				x				
Xia, Wu (2007)	x	x	x	x	x			x	x																										
Bottani, Rizzi (2008)			x																																
Chou, Chang (2008)	x	x	x	x			x	x												x															
Demirtas, Üstün (2008)	x	x	x	x	x	x			x	x						x							x												
Ha, Krishnan (2008)	x		x	x			x		x										x			x													
Kull, Talluri (2008)	x	x	x							x						x																	x		
Mendoza et al. (2008)	x	x	x		x					x																									
Mendoza, Ventura (2008)	x	x	x		x					x																									
Ng (2008)	x	x	x	x													x																		
Talluri et al. (2008)	x	x	x			x																													
Amid et al. (2009)	x	x	x		x																														
Demirtas, Üstün (2009)	x	x	x	x	x				x	x						x							x												
Ellegaard (2009)	x		x		x	x				x																									
Kumar et al. (2009)	x	x											x	x		x						x													
Fekete et al. (2010)	x	x		x					x	x												x		x											
Hätönen, Ruokonen (2010)		x														x								x						x					
Sim et al. (2010)	x	x	x		x														x	x															
Garfamy (2011)	x	x			x														x						x										
Kumar et al. (2011)	x	x		x						x	x					x		x	x					x						x					
Punniyamoorthy et al. (2011)	x	x	x	x	x	x	x	x				x							x	x					x				x						
Waikar et al. (2011)	x	x												x	x																				
Parthiban et al. (2013)	x	x	x	x	x			x			x										x														
Kar, Pani (2014)	x	x	x	x				x				x															x	x							
Khan, Rahman (2014)	x	x	x		x		x		x			x	x	x	x						x			x				x	x						

Allikas: autori koostatud.

SUMMARY

CRITERIA FOR SELECTING SERVICE PROVIDERS - ACCOUNTING SERVICES

Ülo Mängel

Companies today are increasingly focused on their core business and purchase ancillary services from specialised service providers. Such services include professional services, which in turn includes accounting services. The management board of a company has the obligation to organise a company's accounting. It may opt to handle it by itself, hire an accountant or purchase the service from a qualified service provider.

Estonian companies are predominantly microenterprises with up to 10 employees, typically managed by owners. If a manager of such a company is not qualified in accounting and hiring an accountant is unviable due to low business volumes, they have the option to purchase the service.

The selection of a provider of accounting services is complex as the actual value and quality of the service are only determined in the course of consumption. A selection must be made using indirect indications and the gut instinct of the purchaser. Company owner-managers often also lack the required competence for making a reasoned decision.

Accounting services are of critical importance to the functioning of a company. Any errors, inaccuracies and delays may cause the customer to get fined on a state level, as well as miscalculations in company management that in the worst case may lead to the company's bankruptcy. A good level of professional ability on the service provider's part may provide its customer with an operational advantage. Specific accounting data and relevant financial advice enable customers to achieve comparatively greater success.

Due to the foregoing, it is important to determine which criteria are important in making the purchasing decision on accounting services in a situation where there is no prior experience with a supplier.

Relevant literature was reviewed in order to achieve the objective of the thesis. Potential criteria for the selection of an accounting service provider were highlighted and systematised, a study was carried out to determine the importance of criteria, results of the study were analysed and recommendations and conclusions were made.

Results of this study may be used by service providers also in order to help them improve their service, as well as by purchasers of accounting services. The author is not aware of any prior such studies in the context of Estonian accounting services.

Three theoretical fields were used as the basis for the study: theories addressing the value of the product/service, addressing the supplier selection and addressing the selection of business service providers. It was found that all of these contained a large number of such criteria that can also be used in the selection of accounting service providers.

Literature addressing the subject of product/service value emphasised the quality of product/service and the value based on that, which is the basis for decision-making for the purchaser of the service/product according to the theory. The perception of value will mainly be created on the basis of the internal and external characteristics of the product/service and the purchasing expenditure. The criteria that these characteristics and expenditures are based are called value-creating factors for the customer and these were used in this thesis as potential criteria in the selection of accounting service provider.

Literature on supplier selection, which is based on major manufacturers' experience in supply chain processes, was the most extensive in terms of criteria used in supplier selection. It contained many thorough and complex models for the implementation of the supplier selection process. Despite the product-specific nature of this theory it contained the most potential supplier selection criteria for accounting service providers.

The third category of literature on the selection of business service providers was the closest to the thesis in terms of its field of research but it was more modest than the others in terms of the number of selection criteria found. Also, one might assume that the criteria found from the theory are also most important in the selection of accounting service providers but according to the study these were instead criteria from literature addressing the value of the product/service.

The result of reviewing selection criteria identified from theoretical literature was that although many of them overlapped, such as price, knowledge or experience, there were nonetheless several that were only contained in the sources of one theoretical field, such as respect and confidence in the literature on selection of business service providers and organisational structure and management in the supplier selection literature.

Summarising all of the identified service provider selection criteria, a list was compiled, containing a total of 34 potential accounting service provider selection criteria. These were in turn divided into groups: quantitative information, qualitative information and personal characteristics and this resulted in the framework of the study.

The empirical research of the thesis was conducted in two stages. The first stage was semi-structured interviews with owner-managers of companies in the target group. This enabled the validity of the theories to be verified in practice and to obtain immediate feedback from the interviews on the planned quantitative study.

A quantitative study was conducted in the second stage - a questionnaire that was produced and filled out online. The quantitative form provided an extensive base dataset and the online format enabled the survey invitation to be distributed efficiently and to obtain a large amount of feedback.

Interviews conducted with company managers from five target groups indicated that none of them would use a complex selection model from a theory in their accounting service provider selection process. The internet, recommendations from acquaintances, personal experience and impression formed during the selection process were used in information search during the selection process.

The interviewees were also asked to evaluate the accounting service provider selection criteria included in the framework. This was done to verify that the questionnaire of the subsequent quantitative survey contains no deficiencies. It was found that the questionnaire needs no modification. Even before having reviewed this list, the interviewees named many accounting service provider selection criteria that it contained, such as expertise, communication skills, knowledge transfer, time, compatibility, etc.

The subsequent quantitative survey indicated that all 34 accounting service provider selection criteria suggested in the survey were viable in the view of the respondents and they contained no criteria that were judged to be completely insignificant. The survey indicated that seven of the most important criteria were the company's capability, ease of communication, service quality, understanding the customer, flexibility, quality of personnel and trustworthiness of the service provider. Many of these criteria are linked to personal characteristics.

The high importance of company's capability showed that purchasers of services are mainly interested in compliant services and the sustainability of the service provider. Ease of communication was probably important because situations requiring quick resolution are common in business and entrepreneurs want to be sure that these are resolved smoothly and without incident.

The importance of service quality among purchasers was also understandable because only quality services ensure no unexpected problems related to accounting. Errors could be costly due to the critical nature of the service and at the same time the buyer may obtain significant added value for their company from a quality service.

However, this criterion was judged by the author of the Master's thesis as somewhat problematic. It was found that without having actual experience it is not usually possible to adequately assess service quality and therefore purchasers of accounting services should consider which indications could be used for that purpose. The subject is worthy of more detailed research in subsequent studies.

The importance of understanding the customer indicated that respondents valued the relationship with the service provider and they considered it important to be listened to

and that their wishes and needs are understood. It was probably important because it enables to establish mutual understanding and a smooth collaboration.

The importance of flexibility or the supplier's ability to react to changes can be explained by the nature of business. A fast-changing environment requires adequate response, changing laws and development of the customer's company must be adapted to. Results of the survey showed that the respondents were fully aware of this.

The quality of personnel was also important. It is probably used to draw conclusions on the quality of the entire service. The same problems as in service quality were present here. It was found that it is relatively difficult to assess quality without any experience. It was also found that metrics such as certificates of competency and years of experience would be appropriate.

The trustworthiness of the service provider's representative was considered to be important because accounting service providers are exposed to a large amount of confidential information and therefore it is important to ascertain already in the selection process whether it could be disclosed to a particular service provider. It was also admitted that trust of a service provider is important due to the fact that buyers often have low levels of accounting knowledge.

Seven of the least important accounting service provider selection criteria were the age of the company, location, overall reputation, satisfaction with service, environmental friendliness, company size and the least important criterion was organisational structure.

Even though environmental issues are under much focus in society today and companies are often pressurised by environmental activists and institutions, environmental friendliness was surprisingly one of the least important selection criterion overall among survey participants.

It was also found that the respondents' indifference related to the criterion was not explained on the background of known problems related to parking. Therefore, it was considered important to investigate these anomalies in future research.

The highest overall importance rating among groups of accounting service provider selection criteria was attributed to personal characteristics, including for instance understanding the customer, trustworthiness, confidence, etc.

Personal experience of the selection process was noted as the most reliable information source in the accounting service provider selection process, followed by information received from acquaintances and from service provider's representatives.

The service provider's website was the least used according to the survey, which is somewhat surprising considering today's information society. Information found on the supplier's website was also trusted the least compared to other sources. One may conclude that the website is not of particular importance in selling accounting services and service providers should focus on other information sharing methods.

The framework used in this study is also simple to use for company owner-managers in selecting accounting service providers. The selection process would be more informed and reliable through a more systematic approach together with the previously suggested information sources and selection criteria because it would include factors that one may not think of without previous experience and good knowledge of the field.

Results of the study were used to prepare recommendations for both parties of the accounting service provider selection, the buyer and the supplier.

The main recommendations for suppliers were that information is necessary and should mostly be provided verbally and convincingly in the selection process. It was recommended that the company's personnel should be presented favourably but brand advertising is not worth the effort. It was also stated that everything related to personal characteristics is vital for the customer. The communication process should be simple and the service should be flexible. It was recommended that as the final decision is probably made based on personal characteristics, one should project trust when meeting the customer, be confident, accurate and show respect to the customer.

The main recommendations for service buyers were that they should think about how to receive better information about future service quality that cannot be experienced. It

was recommended to verify if the provider is sufficiently expeditious and flexible and easy to communicate with. Additionally it was recommended to research the work experience and certificates of competency of the personnel and that as personal characteristics and understanding the customer continue to be vital in subsequent cooperation and these will probably not change during the relationship, they should be carefully observed already in the selection process.

However, these recommendations are admittedly generalisations and one should approach each situation individually.

As an extension to this Master's thesis, it is necessary to investigate which criteria of accounting services are important for Estonian company owner-managers during the service consumption process. This would enable to establish a framework of criteria for the whole service purchasing process, encompassing important criteria applicable both to the selection of accounting service provider and subsequent service consumption. Potential relevant research questions are whether the criteria and their importance are the same in both cases or different, whether and how selection criteria used to select a provider and subsequent satisfaction with the service are linked, etc.

It was found that the results of the study conducted as part of the Master's thesis can be used by Estonian company owner-managers in the field of accounting services but are probably not applicable for larger companies where the decision-maker is not the owner and/or there are multiple and from several levels of management and in this case the accounting provider selection criteria, decision-making process and motives may be wholly different. In order to extend the findings of this thesis to Estonian major companies and other fields of business services (lawyers, architects, etc.), relevant studies should be conducted first.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Ülo Mängel,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

**TEENUSEPAKKUJA VALIKU KRITEERIUMID RAAMATUPIDAMISTEENUSE
NÄITEL**

mille juhendaja on Andrus Kotri,

- 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **31.05.2015**